

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Carrera: Licenciatura en Turismo

MONOGRAFÍA DE GRADUACIÓN

“Análisis del impacto económico de las agencias de viajes emisivas tradicionales en Argentina en el escenario contextual actual”

Alumna: Petrantonio, Soledad (Matricula N° 15768/00)

Docente Asesor: Lic. Cunill Cabre, Juan Enrique.

“A mi familia y a
todos los que me acompañaron en este camino”

Prólogo:

El tema de la presente monografía de graduación “Análisis del impacto económico de las agencias de viajes emisivas tradicionales en Argentina en el escenario contextual actual”, cuyo fin es mejorar la rentabilidad de dichas agencias fue elegido debido a la gran preocupación que atraviesan los agentes de viajes, en cuanto a la continuidad de su actividad en el tiempo. Su rentabilidad se ve disminuida por factores provenientes del contexto y por decisiones no controladas por sus propietarios. El trabajo se basa en una investigación descriptiva, que mediante el método del análisis, se caracteriza al objeto de estudio. Se utilizó, además, un modelo de entrevista que se aplicó de igual manera a todos los entrevistados para obtener información de referencia.

El trabajo se basa primero en la fundamentación de la situación actual que atraviesan los agentes de viajes a través de la evolución no sólo de las agencias mismas, sino de sus proveedores de servicios, clientes y la tecnología, buscando las relaciones comerciales más importantes entre ellos. Luego, se desarrollan conceptos teóricos generales de las agencias de viajes y, para entender su rentabilidad, conceptos con enfoques económicos. Se le suma la información de las observaciones prácticas y de las entrevistas exploratorias a principales agentes referentes de la ciudad de Mar del Plata, para el estudio de la agencia como pyme turística y su mano de obra.

Finalmente, se establecieron recomendaciones y propuestas para mejorar la rentabilidad de aquellos agentes de viajes tradicionales que quieran mantener su negocio sostenible a lo largo del tiempo, como así también para aquellos que se inicien en la actividad.

Palabras claves:

Agencias de Viajes - Rentabilidad - Contexto – Tecnología – Adaptación – Valor Agregado

4

3.1 Conceptualización. Diferenciación con utilidad.....	66
3.1.1 Importancia de la rentabilidad.....	68
3.1.2 La rentabilidad en las agencias de viajes minoristas	68
3.2 Análisis de los ingresos y costos.....	71
3.2.1 Importancia de la negociación con los proveedores de servicios turísticos	78
3.3 Importancia del uso de los indicadores de control de gestión comercial.....	80
3.3.1 Punto de equilibrio económico.....	80
3.3.2 Porcentaje promedio de comisión.....	81
3.3.3 Costo de la venta	82
3.3.4 Rentabilidad operacional.....	83
3.3.5 Costo del personal.....	83
3.3.6 Otros indicadores.....	84
3.4 Importancia del buen manejo del capital de trabajo.....	86
3.5 La agencia de viajes como pyme turística.....	92
3.6 Estudio de la mano de obra ocupada en las agencias de viajes	97
3.7 Situación hipotética si desaparecen las agencias de viajes.....	104
Recomendaciones.....	106
Propuestas.....	112
Reflexión	117
Anexos	121
Nota	138
Bibliografía.....	140

Introducción

El cambiante contexto de los negocios presenta serios desafíos a los empresarios y a las pequeñas empresas. Constantemente se presentan oportunidades y amenazas, que influyen en el trabajo cotidiano de la empresa, y que el propietario debe saber y estar preparado para afrontarlas. La actividad de servicio que cumple el agente de viajes minorista emisor en Argentina no queda exento a esta situación, al constituir la agencia de viajes una empresa.

Se toma en cuenta dichas agencias y no otras porque se consideran las más afectadas dentro de este sector. En comparación con las grandes redes de agencias, las agencias minoristas son pequeñas en tamaño y con poco respaldo financiero. Generalmente son empresas familiares, que formaron sus bases sobre el conocimiento práctico. Estas características las hace más vulnerables para enfrentar los retos que se le presentan.

El problema preocupante de estos agentes de viajes, y que se tratará en este trabajo, resulta de las amenazas que provienen del contexto y que perjudican notablemente en la rentabilidad de su negocio, llegando a poner en peligro su existencia a lo largo del tiempo. Las entrevistas que se realizarán a algunos referentes del sector, permitirá obtener información que ayude a describir dicha situación. Entonces, la problemática a estudiar en el presente trabajo es como mejorar la rentabilidad de las agencias de viajes emisoras tradicionales de la Argentina.

En cuanto a los objetivos planteados tenemos uno general y siete específicos:

↳ **Objetivo general:** Aumentar la rentabilidad de las agencias de viajes emisoras tradicionales de la Argentina para lograr su sostenibilidad en el tiempo.

↳ **Objetivos específicos:**

1. Diagnosticar la situación económica actual de las agencias de viajes minoristas emisoras en Argentina y determinar los factores que originaron dicha situación. Análisis a través del tiempo.
2. Analizar la agencia de viajes desde el punto de vista económico, como una pyme turística, para mantener o aumentar la rentabilidad a futuro y sostener su existencia.
3. Realzar los puntos favorables / fortalezas de las agencias de viajes frente a este contexto cambiante y amenazante.
4. Prever las condiciones laborales que tendrán los agentes de viajes minoristas a futuro en base al contexto cambiante y amenazante que afecta a su rentabilidad en la actualidad.
5. Proponer recomendaciones que apunten a mejorar la rentabilidad del trabajo del agente de viajes minorista emisor en Argentina.
6. Desarrollar propuestas para fortalecer debilidades y hacer frente a las amenazas con el fin de aumentar la rentabilidad de la agencia de viajes minorista emisora.
7. Destacar el papel o importancia del agente de viajes (factor humano) frente al desarrollo tecnológico.

Marco Conceptual:

Los conceptos y definiciones que constituyen la base del trabajo son:

Agencia de Viajes: La agencia de viajes puede definirse como una empresa turística que actúa como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamiento turístico y prestadores de servicios específicos con fines de lucro (Torre, Francisco de la, 1990: 236).

Agencias de Viajes Minorista: son aquellas que se vinculan directamente con el usuario, y pueden contratar los servicios directamente con los prestadores o bien a través de los operadores mayoristas (AAAVYT, 2003).

Agencias de Viajes Emisiva: estas agencias se enfocan en enviar viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia. La agencia se encuentra donde está la gente que tiene intención de viajar (González Cobreras, 1998).

Rentabilidad: es la obtención de beneficios o ganancias provenientes de una inversión o actividad económica (Sallenave, 2002).

Internet: es un conjunto de redes de ordenadores, basados en tecnologías distintas, interconectadas entre sí (Guevara *et al.*, 2003:179).

Pagina Web: son documentos hipertexto, con capacidad para almacenar texto, gráficos, sonido, y cualquier otro elemento multimedia, y son documentos escritos en el lenguaje HTML, correspondiente a las siglas de HyperText Markup Language (Lenguaje de Marcado de Hipertexto) y es el Lenguaje que se utiliza para desarrollar las páginas que recibe el usuario cuando está navegando. La World Wide Web (www) es un servicio hipertexto con el que se posibilita el acceso a páginas web (Guevara *et al.*, 2003:195).

Tecnología: El desarrollo de la actividad científica aplicada al mejoramiento de nuestro medio natural y artificial, a la invención y manufactura de bienes materiales y culturales (Bunge, 2000:6)

Pyme: Según las resoluciones 401/89, 208/93 y 52/94 del Ministerio de Economía de la República Argentina, la condición de Pyme (pequeña y mediana empresa) se determina teniendo en cuenta los siguientes parámetros: personal ocupado, ventas anuales sin IVA ni impuestos, capital productivo (neto de amortizaciones).

Consumidor final: El consumidor final es aquella persona que compra un bien o servicio para su consumo individual o familiar (Rey, 2004: 109)

Comercio electrónico: el término se utiliza para referirse a la realización en línea de transacciones electrónicas (Guevara *et al.*, 2003).

Desarrollo del trabajo

Parte Nº 1:

FUNDAMENTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS EMISIVAS

Antes de hacer hincapié en el análisis de la rentabilidad de las agencias de viajes, es importante realizar el análisis de por qué la agencia de viajes minorista emisiva alcanzó la situación que está atravesando actualmente y por qué son objeto de estudio en este trabajo. Se tomará como referencia el tiempo, ya que es el mejor indicador en este caso, para demostrar el proceso evolutivo de la agencia de viajes y encontrar sucesos pasados, relaciones comerciales con proveedores y clientes, y consecuencias de factores externos, que en su momento la influyeron y hoy pueden explicar su situación actual. Es decir, que no sólo se hace referencia a la agencia de viajes en sí y su propia evolución, sino también a su entorno y relaciones para explicar su progreso comercial. De esta manera, se pretende entender las razones que originaron las condiciones comerciales en que se encuentra actualmente el agente de viajes para luego poder establecer las perspectivas a futuro, con el fin de mejorar su rentabilidad. Se sabe que el futuro en cualquier actividad siempre es incierto ya que infinidad de variables no controladas por la actividad inciden directamente en los cambios, esto también ocurre en el sector de las agencias de viajes. Pero se pueden establecer algunas consideraciones generales a futuro en base a la evolución que ha atravesado la agencia de viajes, y las variables que la modifican, ya que ayuda a la toma de decisiones hoy, pensando en el mañana. Es difícil de establecer reflexiones expertas a futuro sin saber su evolución. A su vez es necesario pensar en tomar estas decisiones proactivas, ya que los márgenes de ganancias para el agente de viajes son cada vez menores, y por lo tanto debe pensar en su futura rentabilidad.

Siendo la agencia de viajes una actividad de servicio, se comenzará por hacer referencia a la evolución de la actividad de servicio más general y compleja que es el turismo. Además, la agencia de viajes junto con sus proveedores de servicios son elementos componentes del turismo, por lo que el desarrollo del mismo influencia a éstos, y éstos al turismo. Con el análisis del proceso del turismo, también se puede observar como ha ido modificando a través del tiempo el rol de la actividad turística, debido entre otros factores, a los cambios en las motivaciones de los viajes de los turistas. El turista ha ido cambiando su percepción del turismo a lo largo del tiempo, comenzando por ser un viaje con fines religiosos, por placer, hedonístico, luego por estudio, hasta que se convirtió en masivo y hoy la búsqueda en los viajes es el descanso y la recuperación física. Esto es necesario destacarlo porque también contribuye al trabajo actual del agente de viajes, porque el viajero de hoy no es igual al de ayer, y las motivaciones de los viajes fueron cambiando a lo largo del tiempo, por lo que el agente de viajes ha tenido que adaptarse a ello. A raíz de esto, se decide recalcar también, la relación entre el agente de viajes y el cliente a través del tiempo, destacando si existen cambios de hábito importantes en la compra que modifiquen la labor del agente. Desde el punto de vista del turista como consumidor, se analiza el proceso de decisión de compra de un servicio para observar sus comportamientos, en quien se apoya para decidir la compra, a qué le otorga más importancia, y qué rol cumple el agente de viajes en ese proceso.

Con respecto a los proveedores de los servicios de la agencia de viajes, también se verá la evolución de cada uno, es decir, de los medios de transporte, establecimientos hoteleros, operadores mayoristas, tour operadores, y entre los servicios complementarios se encuentran las empresas de alquileres de autos y de asistencia al viajero. Para prestar el servicio final al cliente, el agente de viajes debe trabajar en

conjunto con ellos y desde que surgió la agencia de viajes siempre lo hizo de esa manera. Por lo que la evolución de cada uno nos permite entender la relación entre el agente de viajes y sus proveedores en el tiempo, desde el punto de vista comercial, y entender cómo se ha llegado a la presente. El desarrollo y perfeccionamiento de los proveedores de servicios turísticos hizo que cada uno de ellos, modificara las condiciones comerciales con el agente de viajes. Hasta la década del '90, los proveedores otorgaban mayor importancia al rol de intermediario del agente de viajes en la cadena de comercialización de los servicios turísticos, expresado en el pago de las comisiones, hoy esto ha cambiado notablemente, intensificado con el desarrollo de la tecnología, provocando que la situación rentable de la agencia de viajes sea casi crítica al reducirse sus márgenes de ganancias.

Otro aspecto fundamental para entender la situación comercial de la agencia de viajes y sus condiciones económicas de hoy en día, es el avance de la tecnología por lo que también se hará énfasis en ella. Ésta debe ser tomada de forma ambigua, ya que a lo largo del tiempo se puede observar que ha favorecido el trabajo administrativo del agente de viajes y agilizó el procedimiento de las reservas con los nuevos progresos y adelantos; pero también la aparición de Internet y el comercio electrónico resulta un aspecto que debe ser considerado por los agentes de viajes, ya que han visto disminuir sus ventas, al ser un elemento que facilita la venta directa de los servicios por parte de los proveedores. Cabe destacar la relación de la tecnología con la actividad turística, con la agencia de viajes, con los demás prestadores de servicios, y con los posibles clientes – consumidores para observar cómo la misma influyó e influye en ellos y los obliga constantemente a adaptarse a ella para sobrevivir a los cambios, y lo que es más importante lograr mantenerse en el tiempo de manera rentable. La tecnología influye sobre los factores que están interrelacionados comercialmente con la agencia de viajes, por lo tanto cuando afecta alguno de ellos, también lo hace de manera indirecta sobre el trabajo del agente de viajes.

Por lo tanto, la agencia es vulnerable a diversos factores, por lo que las circunstancias que está atravesando hoy el agente de viajes, es un cambio más que debe afrontar como lo tuvo que hacer a lo largo de todos estos años, desde 1841 en que Thomas Cook organizó el primer viaje de la historia. A veces los cambios fueron favorables y otros no tanto. Y esto sólo se demuestra con los hechos y situaciones a lo largo del tiempo, que no sólo dieron origen a la agencia de viajes, sino que modificaron su aspecto comercial y venta hasta llegar hoy día.

1.1) TURISMO:

Se comenzará por definir al turismo en sí, como el complejo de actividades originadas por el desplazamiento temporario y voluntario del hombre fuera del lugar de residencia habitual, sin incorporarse al mercado de trabajo del lugar de destino. (1)
Otra definición es la brindada por la Organización Mundial del Turismo, quien define al turismo como: *“Aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos.”*

Se puede observar dos fuertes componentes en la definición de turismo: el desplazamiento y la permanencia durante un periodo de tiempo relativamente breve en un lugar elegido. Los rasgos del turismo, que lo diferencian de los demás tipos de desplazamiento y estancia, son (Demarchi Ellena, 1986):

- ✓ la voluntariedad: La decisión de viaje como el destino debe ser tomada bajo absoluta libertad. Por ejemplo, cuando se viaja para visitar a algún familiar, este componente turístico se encuentra disminuido.
- ✓ temporalidad, todo acto de turismo implica un viaje de ida y vuelta. El límite mínimo para que un desplazamiento se considere turístico es que se prolongue más de un día (sino es excursión), mientras que el límite máximo, según la Organización Mundial del Turismo, es un año.
- ✓ no recurrencia de viajes al mismo lugar. Los viajes recurrentes permiten que se debilite el componente turístico y lo novedoso vaya desapareciendo. Por ejemplo: propietarios con segunda residencia.
- ✓ no instrumentalidad del viaje: que se hace por distracción. La motivación tiene que ser turística, donde la finalidad del viaje es la búsqueda de experiencias nuevas e interesantes. Los desplazamientos por motivos de negocios o estudios son formas de turismo parcial, ya que el componente turístico se encuentra disminuido. La motivación es salir de lo cotidiano y buscar cosas nuevas. Generalmente se piensa en lugares desconocidos.
- ✓ vuelta al lugar de partida: por este rasgo se diferencia de las emigraciones.
- ✓ Gratuidad: sin fines de lucro.

El turismo es una actividad de servicio, perteneciente a las actividades terciarias dentro de las actividades económicas. Esto quiere decir que no extrae ni produce los atractivos turísticos, sino que solamente los utiliza. Tampoco es un producto de una industria en sí mismo, sino que utiliza productos que fabrican otras industrias. El insumo principal es el tiempo y la base es la prestación del servicio.

1.1.1) Los servicios Turísticos:

Los servicios turísticos son los que se prestan a través de una organización adecuada y de personal especializado, destinados a satisfacer las necesidades y deseos de los turistas (2). Los mismos presentan las siguientes características:

- ✓ no existen materialmente, es decir, que son intangibles: esto hace que los consumidores no estén seguros de lo que compran ni de lo que realmente obtendrán cuando consuman lo que adquieren. Por ello, y para efectuar el acto de compra, tendrán que poner una fuerte **dosis de confianza** para aminorar los frenos que una compra a ciegas produce. Se genera en las personas expectativas hasta que llega el momento de la prestación del servicio, donde serán satisfechas o no. (Muñoz Oñate, 1994)
- ✓ Caducidad: se producen y se consumen en tiempo real, es decir no se pueden almacenar, ya que se pierden y no se puede recuperar. Esta característica incide en la función de producción de las empresas turísticas, mientras que el consumidor final sufre indirectamente sus consecuencias. La incidencia se ve reflejada en que gran parte de la producción puede quedar sin utilizar y se pierda, sino se establecen estrategias de antemano para que sea mínimo el número que quede sin vender el día fijado para su consumo.
- ✓ Deben ser consumidos en el lugar, es decir, no son transferibles.
- ✓ Tienen una vida corta, dura cuanto dura la prestación.
- ✓ Una vez producido, difícilmente se puede volver a repetir.
- ✓ Son interdependientes. Los prestadores de los servicios se necesitan mutuamente para trabajar en conjunto. Esto se ve claramente en el trabajo de las agencias de viajes.

Los servicios son un medio, más que un fin para el turismo, ya que el fin es la práctica de las actividades recreativas. (Boullón, 1997)

Además, cabe destacar que en el turismo, el servicio es personalizado, necesitando la presencia física de la persona para que se brinde el servicio, por lo que genera así más puestos de trabajo. Para brindar servicio, hay que estar bien informado y tiene suma importancia el conocimiento y el valor agregado que se ofrece en ellos. Ese “plus” o valor agregado que se ofrece junto con el servicio básico debe ser de igual calidad que éste último, sino no cumple su función. Una de las personas que debe estar permanentemente informada es el agente de viajes, ya que brinda un servicio de asesoramiento y organización del viaje a su cliente. Su función primordial es el papel de intermediario entre el turista y los prestadores de los servicios turísticos, es decir es el nexo entre la oferta y la demanda turística. El rol del agente de viajes consiste en poner en contacto al usuario final con los prestadores de servicio turístico. *“La agencia de viajes actúa como intermediario entre usuarios de desplazamiento turísticos y prestadores de servicios”* (Torre, Francisco de la, 1992). Esto ayuda además, a que se realicen los desplazamientos y permanencias en los lugares distintos al de residencia habitual de un turista (como indica la definición de la actividad turística en sí) contactándose previamente con los distintos prestadores de los servicios turísticos, para organizar el viaje, de acuerdo a las necesidades de su cliente. Es importante el trabajo en conjunto tanto de los proveedores de servicios turísticos como del agente de viajes para lograr el éxito del viaje. Cuanto más acorde es el servicio a las expectativas y necesidades del cliente, éste último obtendrá mayor satisfacción a partir del mismo. De esta manera se contribuye a la fomentación de la actividad turística.

A raíz de la primera característica detallada de los servicios, también se destaca la importancia del rol del agente de viajes en la compra de un servicio turístico, ya que el agente de viajes posee mayor conocimiento sobre el mismo y puede transmitir mayor

confianza al cliente para ayudarlo a decidir a una mejor elección sobre sus gustos y preferencias.

1.1.2) Evolución del turismo:

El turismo como se lo conoce en la actualidad, no siempre se presentó de esta manera a lo largo de la historia. Por ello, es importante conocer su historia para una mejor comprensión del mismo, debido a que los acontecimientos pasados que en su momento lo influyeron, hoy lo pueden explicar.

A continuación se presenta una síntesis de su proceso evolutivo, haciendo énfasis en las causas y motivaciones de los desplazamientos; especialmente cuando se producen cambios en ellas afectando las maneras de viajar y dando lugar a distintos tipos de turismo.

Se determinan las siguientes etapas en el tiempo, tomando como criterio de división a la disponibilidad de energía, pues ésta condiciona el transporte, la tecnología y las formas de producción (3):

1. La Era Preindustrial
2. La Era Moderna
3. Momento de Transición
4. Turismo Masivo

1. Era Preindustrial: abarca desde la Antigüedad hasta fines del siglo XVIII.

Incluye:

a) La antigüedad:

La falta de alojamiento, transporte cómodo, moneda (existía el trueque), seguridad, equipamiento, y caminos eran inconvenientes para la práctica de actividades turísticas. Por esto, se afirma que el viaje por placer era casi inexistente. Los viajes eran por motivos comerciales, militares y de supervivencia. Solo había sendas para mercaderes y tropas. Los primeros viajes comparables al turismo fueron en Egipto, cuyo motivo era mostrarse a los faraones y contemplar a las pirámides. El primer viaje fue organizado por la reina Hatasu hacia el año 1500 a.c.

b) Mundo Griego: desde el 3000 AC hasta 500 AC

La motivación de los viajes era principalmente religiosa, concurrían a reuniones sagradas y festivales en honor a algún Dios. También se realizaban viajes por motivos de salud, comenzando las costumbres por el uso de las aguas termales. Por lo que, el turismo predominante era el religioso y de salud. En tierra, la infraestructura era muy escasa, por ello se prefería viajar por vía marítima. En cuanto a los festivales, cabe destacar a los Juegos Olímpicos, dedicados a Zeus, celebrados cada cuatro años a partir de 776 AC, debido a los numerosos viajeros que concurrían para presenciarlos.

c) Imperio Romano: desde 500 AC hasta la Era Cristiana (año 0)

Las actividades turísticas eran practicadas por la minoría que integraba los altos estratos de la sociedad. Estos últimos, no tenían la necesidad de trabajar, ya que los esclavos le producían lo necesario para una vida confortable. El motivo de los viajes era hedonístico. Los romanos adinerados trasladaban sus residencias en verano a orillas

del mar para evitar el calor; o al campo, formando las villas vacacionales (aldeas). Contaban con excelente vías de comunicación, transporte y organización hotelera. Aún continuaban los viajes por motivos religiosos. También concurrían a Egipto, para ver las pirámides; y a Grecia, de donde se decían que eran originarios.

d) Edad media: año 1 hasta siglo XV

La caída del imperio romano generó confusión, desorden, inseguridad, y grandes invasiones de tribus bárbaras. Los caminos se descuidaron y los viajes eran reservados para los reyes, nobles, sacerdotes y algunos mercaderes. Al ser los viajes muy inseguros, no se utilizaba el transporte terrestre, por lo que se restringieron los viajes por placer. No se realizaron más los viajes con fines hedonísticos, por eso se abandonó la práctica del termalismo; pero surgen las peregrinaciones, debido a que en esta época la Iglesia abarcaba lo social, lo cultural y los asuntos públicos. El origen de las peregrinaciones se establece en el año 1170 cuando Thomas Becket, arzobispo de Canterbury, fue asesinado en su Catedral, siendo un fuerte impacto para los cristianos de Occidente. Su sepulcro se convirtió en sitio de romerías. Los musulmanes también realizaban sus viajes de peregrinación, pero hacia La Meca.

e) La Modernidad: desde siglo XV hasta siglo XVIII.

Se inician grandes transformaciones, lo que favoreció el resurgimiento de los viajes, gracias a la mentalidad más dinámica del Renacimiento y a la caída del modelo medieval. Durante el reinado de la Reina Isabel de Inglaterra (1558-1603) se enviaba a los jóvenes de viaje para completar su educación: el Grand Tour. Los viajes de estudios originalmente eran por Gran Bretaña, luego se extendieron por todo el continente. La expresión hacer el grand tour se adoptó en Gran Bretaña en el siglo XVIII; hacia 1800 se registró por primera vez, la palabra tourist (turista) para designar a los que lo practicaban; y desde 1811, aparece el término tourism (turismo).

Se comienzan a conocer otros pueblos y lugares, gracias a las expediciones marítimas en el siglo XV. En el siglo XVI y XVII se ve una evolución en los caminos y carruajes, que junto con la numerosa cantidad de viajeros originó el hospedaje como actividad comercial. En el siglo XVIII, surgen los primeros restaurantes en Francia. Se podría decir que comienza a brindarse servicios turísticos para el viajero.

Los baños termales, durante la última mitad del siglo XVII y durante el siglo XVIII, incorporaron entretenimiento, baile, juegos de azar convirtiéndose en centros de moda para la alta sociedad, recurriendo a ellos sólo por diversión. Es decir, que cambiaron su concepción a lo que era en el mundo griego. Ahora, el lugar donde se tomaban las aguas por sus propiedades curativas se llamaba SPA, por la localidad belga homónima en la provincia de Liège. En el siglo XVIII, llegó a ser un centro muy de moda en Europa, junto con Baden-Baden, Bath y Karlovy Vary.

Durante la modernidad, la sociedad también se interesa por la naturaleza y una vida más natural. Influenciada por la literatura romántica, comienzan las exploraciones a los Alpes. En 1780, Michel-Gabriel Paccard logra la primera ascensión al Monte Blanco. Así nace el alpinismo como deporte, dando origen a una nueva motivación de viaje.

También surgieron los balnearios marítimos, gracias a que Richard Russel en 1753 publicó una tesis sobre el uso y propiedades curativas del agua de mar. De esta manera, aparecen otros destinos turísticos: Scarborough, Margate, Ramsgate, Hastings, y Brighton, siendo este último el más popular ya que fue elegido por Russel

para poner en práctica su teoría y por la concurrencia de príncipe de Gales y Jorge IV. A la costa, viajaban personas por razones de salud y por diversión.

2. La Era Moderna

Se inauguró con la Revolución industrial y abarca el siglo XIX, extendiéndose hasta 1914.

La utilización del vapor afectó la industria y generó grandes avances en el desarrollo de los transportes, influenciando al turismo. El turismo se extendía por donde se producía la Revolución Industrial.

En el siglo XIX en Inglaterra, comienzan a sentarse las bases del turismo moderno, que nació por la combinación de factores sociales y tecnológicos. La burguesía incursiona en la actividad turística, por lo que se inicia el proceso de democratización del turismo. Cabe aclarar que aún no es excesivo el acceso, por eso no llega a conformar el turismo masivo. Esta expansión se debe a los avances tecnológicos aplicados en los medios de transporte, atracción de eventos, organización hotelera y aparición de organizadores de viajes. También la Revolución Industrial provocó cambios en la estructura social, creando la clase media, con ingresos suficientes para viajar; y a su vez, la vida de ciudad creaba la necesidad de relajarse y tomar contacto con la naturaleza, fomentando así los viajes a los baños termales, a orillas del mar, residencias campestres, y en la última etapa a la montaña.

Las exposiciones universales surgen para reflejar el poder tecnológico e industrial de cada nación, siendo la primera de ellas en 1851 en Londres. La más importante fue en Francia en 1878 en homenaje al centenario de la Revolución Francesa, donde se construyó la Torre Eiffel.

3. Momento de Transición:

Cubre el periodo de entre guerras, desde 1919 hasta 1939. Como consecuencia de la Primera Guerra Mundial, la aristocracia perdió gran parte de sus privilegios y fortunas, por lo que decae el turismo aristocrático (1929). Junto con ellos decaen los balnearios termales, ya que no se adaptaron a la nueva demanda conformada por funcionarios menores y aquellos que accedían a las vacaciones pagas (la burguesía alta). En 1936, el gobierno del Frente Popular impulsó en Francia mejoras laborales, que incluía el otorgamiento de las vacaciones pagas y el proyecto de la semana laboral de cuarenta horas. Las vacaciones pagas se definen por Haulot como el *“periodo anual de reposo completo y reparador para devolverles el equilibrio físico, nervioso y psicológico para cumplir con su trabajo”*. Además se otorgaban descuentos especiales en billetes de trenes y se dió gran impulso a las actividades recreativas. El turismo se incluyó en los objetivos sociales, por parte de los gobiernos, formando así el turismo social. Se organizan viajes para un segmento de la población con bajos recursos, y a su vez se resuelven problemas de la actividad turística en general, como la estacionalidad, y de la hotelería en particular. El Estado, de esta manera, realiza el papel de promotor y operador de viaje turístico y contribuye a crear una cultura de viaje.

También, hubo acciones por parte de promotores y empresarios, ya sea para difundir el turismo estival en la costa del mediterráneo, y para desarrollar los deportes de invierno en distintos centros de Europa. La realización de los Juegos Olímpicos en Chamonix en 1924, incitó a la práctica del esquí. Los Alpes fue el lugar más importante para su práctica. En 1930, Lunn logró obtener su reconocimiento olímpico. En las primeras

décadas del siglo comienza a aparecer el concepto actual de estación de deportes de invierno.

4. Turismo Masivo

Surge como base en 1950, con los comienzos de la prosperidad de las posguerra. El turismo se destacó como una de las actividades favoritas del tiempo libre y adquiere la dimensión económica que hoy lo ubica entre las importantes del mundo.

El equipamiento fue reconstruido acorde a los requerimientos de la clase media, que fue la nueva clase que tuvo acceso al turismo. Grandes empresas multinacionales incursionaron en el turismo, la recreación y la gastronomía. En 1960, aparecen los operadores mayoristas de turismo, cambiando la modalidad de la comercialización turística. A principios de 1970, se pasa de la explotación artesanal a la estandarización, creando el paquete turístico. Anteriormente, el producto que se ofrecía se armaba según los gustos y necesidades del viajero, en cambio, en estos tiempos, la oferta es masificada para que se adapte a una gran mayoría de individuos. Igualmente, esta demanda masiva ya no toma en cuenta sus preferencias personales de viaje, sino que elige en esa oferta masificada, pensando más en el precio, en el sentido de pertenencia a determinados grupos o por influencia de la publicidad. La aparición de los vuelos charter contribuye a la baja de los precios de los paquetes turísticos, debido a la reducción de los costos de los pasajes aéreos.

Europa continúa siendo el destino favorito, por su concentración de patrimonio cultural. Los grandes avances tecnológicos en el transporte aéreo permitieron que los viajes sean mas confortables, de menor tiempo y con mayor oferta de plazas. La demanda elige viajar al Tercer Mundo por menores costos y deseo de conocer nuevos lugares, además del accionar de los operadores turísticos. Por lo que, se amplían las posibilidades de destinos. Los productos se multiplicaron por las distintas posibilidades de transporte, alojamiento, ocio, animación socio-cultural existentes.

Hoy en día, a pesar de que el turismo continua siendo masivo, desde el punto de vista de que la clase media tiene acceso a viajar, la motivación de los desplazamientos, en su mayoría corresponden a una búsqueda de mejorar la salud y recuperación del cansancio del trabajo cotidiano. Es más, las vacaciones se han fraccionado en varias veces al año, para poder sentir el equilibrio físico y emocional a lo largo del año. Ya no se esperan las únicas vacaciones anuales. Para muchos, viajar constituye una necesidad física, ya que te recompone para volver en buen estado a las actividades cotidianas, y esto se puede ver plasmado en el aumento de los viajes cortos de fines de semana largos y feriados.

A lo largo del tiempo, el agente de viajes ha debido lidiar con los cambios e influencias producidas en la actividad turística y adaptarse a ellos para poder seguir adelante.

ERA	ETAPAS	DESCRIPCION
PREINDUSTRIAL	ANTIGUEDAD	-Viajes comerciales, militares o de supervivencia. -No había viajes de placer -Sin infraestructura ni equipamiento turístico.
	Mundo Griego desde el 3000 AC hasta 500 AC	-Viajes religiosos y de salud -Comienza celebración de los Juegos Olímpicos -Muy poca infraestructura
	Imperio Romano desde 500 AC hasta la Era Cristiana	-Excelente infraestructura y equipamiento hotelero. -Viajes hedonísticos realizados por la alta clase social.
	Edad Media año 1 hasta siglo XV	-Mucha inseguridad para los viajes. -No había viajes por placer, sólo peregrinaciones.
	Modernidad siglo XV hasta siglo XVIII	Viajes con varias motivaciones: -de estudio (Grand Tour) -salud (baños termales y balnearios marítimos)se convirtieron luego en centro de moda y diversión. -práctica de deportes o disfrute de naturaleza. Se desarrolla la actividad comercial de varios servicio turísticos en función del pasajero (hotel, restaurante)
MODERNA	Siglo XIX hasta 1914	-Gran desarrollo en los transporte por utilización del vapor. Avance para la actividad del turismo. -Surgimiento de la clase media: burguesía. Incursiona en el turismo, pero no de manera excesiva.
MOMENTO DE TRANSICION	Periodo de entre guerras	-Decae el turismo aristocrático. -Decaen destinos turísticos que no se adaptaron a nuevas demandas -Surge turismo social
TURISMO MASIVO	Desde 1950 en adelante	-Operadores mayoristas de turismo cambian la forma de comercialización turística -De la explotación artesanal se pasa a la estandarización: paquete turístico -Grandes avances en el transporte aéreo. -Clase media tuvo acceso al turismo. -Equipamiento acorde a la clase media.

Cuadro: Elaboración propia

1.2)ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR / PASAJERO:

En este apartado la dedicación será exclusivamente para la relación comercial que se establece entre el agente de viajes y el pasajero, a lo largo del tiempo. El análisis comprenderá visualizar las mutaciones, ya sea desde el lado del cliente, como del agente de viajes. También se analizará el proceso de decisión de compra que atraviesa el consumidor para que el agente de viajes pueda entender en qué se basa el pasajero y cómo toma las decisiones de una determinada compra o negación de la misma.

Para una mejor comprensión de la evolución de la relación entre el agente de viajes y el pasajero, desde el punto de vista de la motivación de éste último se ha tomado en cuenta la teoría de la motivación de Maslow, por lo que implica su detalle. *“La motivación es el reconocimiento de una necesidad que proporciona activación (energía) y dirección (orientación) para que la conducta pueda satisfacer (o frustrar, si fracasa) esa necesidad”* (García Mas, 2005: 35). Abraham Maslow intentó buscar una explicación a la cuestión de por qué a la gente le motivan ciertas necesidades en determinados momentos. La respuesta es que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente, en forma piramidal, desde las más urgentes en la base, hasta las menos urgentes. Cada persona trata de satisfacer primero las necesidades fisiológicas (básicas), como abrigo, alimento, etc. Una vez cubiertas las anteriores, le siguen las necesidades de seguridad y protección. Luego, las necesidades sociales, como el afecto, la pertenencia y aceptación a ciertos grupos. Seguidamente, se encuentran las necesidades de estimación, como son el prestigio, la reputación o el reconocimiento de otras personas. Por último, en la cúspide de la pirámide se encuentra el deseo de satisfacer el propio potencial de la persona, a través de las necesidades de autorrealización (Kotler *et al.*, 2004). Cuando una necesidad ya se satisface, la siguiente necesidad más importante comienza a ser la motivadora.

1.2.1) Evolución de la relación entre el agente de viajes y el cliente:

Cuando surgió la agencia de viajes en 1841 gracias al pionero Thomas Cook, los viajeros no poseían los contactos, experiencia previa, ni los instrumentos necesarios para obtener la información adecuada para planear su viaje, por lo que recurrían obligatoriamente al agente de viajes no sólo para obtener información sino para la organización del mismo. Sólo contaban con escasos folletos, libros, algún relato de un viajero en un diario, información de otros escritos y el boca a boca en función del interés o de la moda (García Mas, 2005). El cliente veía una imagen del agente de viajes como la persona más capacitada y experta en el tema, y por ello, poseía plena confianza en ella, quedando esto plasmado cuando el mismo elegía una determinada agencia de viajes y continuaba fiel a ella, salvo que surja algún inconveniente y opte por el cambio. El turista que podía viajar en esta época pertenecía a la alta sociedad, con tiempo de ocio, y el motivo de los viajes era principalmente ser visto frente a los otros, ser reconocido o para obtener más prestigio, satisfaciendo así las necesidades de estimación de la estructura piramidal de Maslow. Los viajes por interés a la realización de la persona eran prácticamente inexistentes. En sí, los turistas viajaban para cubrir las necesidades situadas en la parte superior de dicha pirámide.

Con la Revolución Industrial, y el avance tecnológico aplicado a los transportes, las clases medias tuvieron acceso al turismo. Las motivaciones de los turistas se vieron transformadas. Pues, este nuevo turista es un trabajador que, en sus tiempos de ocio, no sólo busca relajación y descanso, sino conocer otros lugares más allá del entorno. Por lo que sus viajes apuntan a satisfacer necesidades fisiológicas (en cuanto a la búsqueda de tranquilidad) y también a necesidades de autorrealización (interés en aumentar el conocimiento de la persona). Las necesidades fisiológicas se encuentran en la base de la pirámide de Maslow; mientras que, en contraposición, las de autorrealización se encuentran en el último nivel. Se trata de un turista que comienza sus primeros viajes, sin experiencia previa, y sin herramientas adecuadas para contratar los servicios turísticos por sí solo. Por lo que recurre al agente de viajes, no sólo para obtener asesoramiento sino para la organización del viaje. En cuanto a este último, el agente debía armar el producto adecuado según los gustos y necesidades de cada viajero. El rol del agente de viajes continuaba siendo muy importante para el pasajero. En la década del '50, cuando se masifica el turismo y aparecen los tour operadores, los vuelos charter y los paquetes turísticos, el pasajero vuelve a elegir comprar en la agencia de viajes minorista ya que en esta época surgen distintas opciones de productos, y lugares exóticos como destinos. Por lo que, el viajero necesitaba orientación, recomendación y la organización adecuada para recorrerlos. Además estos paquetes turísticos, a pesar de que son organizados por las operadoras mayoristas, son vendidos obligatoriamente a través de las agencias de viajes minoristas, por lo que se debía recurrir a ellas.

El nuevo cliente del agente de viajes corresponde a la demanda masiva que ahora tiene acceso al turismo. El agente debe conocer sus deseos, expectativas y gustos que son diferentes a su cliente habitual, ya que los criterios de elección de un viaje cambiaron. A diferencia de la organización del viaje antes de la década del '50, donde el agente de viajes planeaba el viaje adecuado a las necesidades de la persona, hoy el agente y el cliente se encuentran con una oferta turística estandarizada. Este último elige dentro de esa oferta, utilizando como criterio el precio del paquete turístico, y donde además se encuentra influenciado por las acciones del marketing, o por el sentido de pertenencia a determinados grupos, sin tener en cuenta sus preferencias del viaje. Un trabajador de clase media piensa, primero cual es el costo del viaje o trata de combinar las variables gusto y precio. Las motivaciones de viaje predominantes satisfacen entonces, las necesidades sociales (ubicadas en el centro de la pirámide de Maslow); y de autorrealización, en cuanto al deseo de conocer nuevos rumbos. Pero no se puede considerar esta última cuando el viajero no toma en cuenta sus preferencias personales, al encontrarse influenciado por variables externas.

En la década del '90, Internet modifica la relación entre el agente de viajes y el cliente, debido a que aparecen todas las herramientas tecnológicas posibles para que el cliente pueda por sí solo informarse acerca de los destinos, medios de transporte, alojamiento, alquiler de vehículos, entre otros. El cliente encuentra a través de los buscadores de Internet información sobre el clima, tramites de ingreso a un país, excursiones a visitar, horarios de los transportes, tarifas, opiniones de otros viajeros, fotos, mapas, circuitos, recomendaciones, y mucho más (De Villiers, 2008). Incluso, desde los sitios web de los proveedores de los servicios tiene la posibilidad de reservar y comprar directo los mismos, mediante el pago con tarjeta de crédito o depósito bancario, sin necesidad de trasladarse a la oficina de una agencia de viajes. Aparecen así los "consumidores on-line". Es interesante que gracias al avance de la tecnología, los usuarios pueden crear

redes sociales en la web y comentar acerca de sus viajes y experiencias. *“Están aumentando el número de las comunidades virtuales, blogs, y foros internautas que tienen los viajes como objeto de debate y que son conocidos como Turismo 2.0”* (De Villiers, 2008: 4). Estos foros de opinión, se convierten en el boca a boca virtual capaces de influir en la decisión de los viajeros que los consultan (De Villiers, 2008). Puede que muchos viajeros se quedan con esas opiniones y no consultan a un experto, generando una distancia entre el agente de viajes y el pasajero.

El cliente actual con tanta información, tiene mayor conocimiento previo del servicio que se le va a ofrecer y por lo tanto exige mayor calidad. *“Hoy un pasajero llega a la agencia con un conocimiento total de lo que quiere”* (Samela, 2005: 2). Nuevamente, el agente de viajes se encuentra con un cliente que no es el mismo con el que trataba hace décadas atrás, pues con la búsqueda de información ayudado con las experiencias previas de los viajes, resulta un cliente difícil de tratar sin capacitación ni profesionalismo. Otra característica del cliente es que averigua y consulta en varias agencias de viajes minorista, decidiendo finalmente el viaje por la variable precio. Esta problemática puede ser a causa de que la mayoría de las agencias ofrecen el mismo paquete turístico o servicios sueltos, pero ninguna se destaca en servicio de calidad, por lo que resulta difícil retener un cliente. Con el avance de la tecnología, el pasajero no sólo obtiene información sino las herramientas necesarias para animarse a contratar los servicios turísticos de forma directa con el prestador, sin intermediarios. Esto implica menores ventas para el agente de viajes, y por lo tanto, una disminución de su rentabilidad.

En general, el turista de hoy viaja en búsqueda de descanso, tranquilidad, relajación en contraposición al tiempo estresante del trabajo. Se busca el bienestar general, percibiendo al viaje como una necesidad para la recuperación total física de la persona. *“El cliente de la agencia de viajes es cada vez más un viajero, que considera el turismo como una parte esencial e irrenunciable de su tiempo de ocio”* (Serra, 2008: 64). Es decir, que volvemos a ubicarnos en la base de la pirámide de Maslow, al satisfacer la necesidad fisiológica del descanso. Esto se ve plasmado en la tendencia que se ha desarrollado en los últimos años, donde las vacaciones son de corta duración pero fraccionadas en varias veces al año. Antiguamente, el pasajero acostumbraba a viajar una sola vez al año por un largo periodo de tiempo.

Las características del turista–consumidor han ido mutando a lo largo del tiempo, motivado por cambios externos (avances en transporte, tecnología, etc), por lo que el agente de viajes, como se ha observado, se ha ido adaptando a ellos para sobrevivir. Es importante tener en cuenta que la etapa actual es también de cambio y se tiene que detectar cuales son esos nuevos cambios del consumidor. Ya no basta con ofrecer buenos productos turísticos o precio. Cada vez que el consumidor le compra algo a una empresa vive una experiencia. De la calidad de esa experiencia dependerá que vuelvan a comprar o se decidan por otra agencia de viajes. Por lo tanto es importante que el agente de viajes detecte las necesidades emocionales de los consumidores, y en función de ellas, organizar una serie integrada de experiencias que, en forma colectiva, satisfagan o superen sus expectativas (Blackwell, 2003). Los consumidores además del precio, quieren valor y servicio.

1.2.2) Proceso de decisión de compra:

“El consumidor final es aquella persona que compra un bien o servicio para su consumo individual o familiar” (Rey, 2004: 109). En las agencias de viajes se lo suele denominar “pasajero”.

“El comportamiento del consumidor es el proceso de decisión que los individuos realizan en su evaluación, compra, uso consumo de bienes y servicios” (Rey, 2004: 110).

Es importante establecer las personas participantes en dicho proceso, porque *“la gran mayoría de decisiones que toma un consumidor está afectada por sus relaciones con otros individuos, que pueden participar de forma directa o indirecta tanto en la adquisición como en el consumo de los bienes y servicios”* (Rey, 2004: 125). Se destacarán los roles, teniendo en cuenta que pueden ser representados por una o varias personas, y de forma independiente o simultánea:

- Iniciador: persona que sugiere por primera vez la idea de adquirir un producto o servicio.
- Influenciador: trata de afectar a los otros participantes en la decisión de compra a través de sus consejos y puntos de vista. El agente de viajes cumpliría este rol.
- Decisor: sujeto que finalmente decide la conveniencia de la compra.
- Comprador: efectúa materialmente el acto de compra.
- Usuario: individuo que consume el producto adquirido.

El modelo de proceso de decisión del consumidor permite develar aquello que las personas privilegian en el momento de comprar, y sirve de guía para identificar patrones de consumo, detectar demandas insatisfechas y evaluar la experiencia de los clientes en cada transacción (Blackwell, 2003).

En la venta / compra de servicios, la situación resulta ser compleja debido a las características propias del mismo. El servicio es intangible, no existe materialmente, por lo que el posible consumidor no sabe lo que va a recibir hasta que lo ha comprado y recibido. *“La intangibilidad de los servicios hace que sea difícil juzgar el servicio de antemano”* (Kotler et al., 2004: 138). El posible consumidor se maneja con expectativas, y requiere un mayor esfuerzo y dedicación, en comparación a una compra rutinaria.

El proceso de decisión consta de cinco etapas:

-Reconocimiento de la necesidad o problema: el proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce tener un problema o una necesidad. Siente una diferencia entre aquello que quiere para sí mismo y lo que percibe de su situación actual. (Blackwell, 2003)

-Búsqueda de información: el consumidor busca información sobre las distintas alternativas que puedan resolver el problema o satisfacer la necesidad detectada. La intensidad de búsqueda y la cantidad requerida de información estará en función del tipo de compra y del riesgo percibido por el consumidor (Rey, 2004). Se ha detallado anteriormente los riesgos que asume la compra de un servicio por las propias características del mismo. El consumidor necesita una fuerte dosis de confianza y seguridad para que compre con tranquilidad algo que no está viendo materialmente en

ese momento, y que no sabe que satisfacción le va a producir. *“Un riesgo percibido respecto a la compra de un servicio es una función de la incertidumbre percibida y de las consecuencias esperadas. Estas pueden incluir tanto la incertidumbre inherente al destino, la incertidumbre respecto a la forma de conseguir el viaje, los grados de consecuencias psicosociales y financieras derivadas de la compra o la incertidumbre subjetiva que experimenta el turista antes y durante el viaje”* (García Mas, 2005: 97). Para poder reducir ese riesgo de compra, el consumidor obtendrá la mayor cantidad posible de información. En primer lugar, utilizará información interna, acumulada a través de experiencias pasadas; y en segundo lugar, recurrirá a fuentes de información externas. Entre estas últimas, se pueden encontrar:

- Fuentes personales: familia, amigos, vecinos, conocidos.
- Fuentes comerciales: publicidad, vendedores, guías de viajes, AGENTES DE VIAJES.
- Fuentes públicas: análisis de revistas o suplementos en la sección de viajes, organizaciones de consumidores, ferias de turismo, redes sociales en Internet (blogs, foros, etc).

Las fuentes personales y públicas son más importantes que una publicidad o un anuncio. Esto es debido a que *“las respuestas de las fuentes personales tienen más impacto que la publicidad porque se perciben como más creíbles”* (Kotler et al., 2004: 139).

Continuando con que la compra de un servicio implica un riesgo, Christopher Lovelock clasifica estas fuentes de información en función de la forma en que los clientes pueden reducir dicho riesgo (Kotler et al., 2004):

1. Buscar información de fuentes personales respetadas (familia, amigos, compañeros, etc)
2. Fiarse de una empresa que goza de buena fama.
3. Buscar garantías.
4. Visitar las instalaciones o probar aspectos del servicio antes de la compra. Vale aclarar que en la venta de un servicio turístico, este aspecto se puede llevar a cabo mediante la observación de folletos, fotografías y toda la información posible que se obtenga para ayudar a “materializar” el servicio lo mayor posible.
5. Preguntar a empleados idóneos sobre información de servicios similares a los que se están requiriendo, que pueden satisfacer sus necesidades de igual manera que éste.
6. Examinar las claves tangibles y otra evidencia física.
7. Utilizar Internet para comparar ofertas de servicio.

Las personas establecen rankings de confianza con aquellas personas que mejor se corresponden con sus intereses o amistad. El consumidor buscará la opinión o comentarios de las personas que más confianza tiene. Por ello, las opiniones de las fuentes personales tienen mayor peso y luego, le seguirá una persona experta en el tema. Aquí es donde el agente de viajes juega un papel fundamental frente a la búsqueda de información por vía Internet.

Phocus Wright, prestigiosa consultora, ha realizado un estudio en el año 2008 acerca de las fuentes más fiables, teniendo en cuenta el rápido desarrollo tecnológico que contamos hasta nuestros días. Los resultados son:

1. Consejos de amigos: 71%
2. Opiniones de expertos / Guías de viajes 59%
3. Recomendaciones personales de un agente de viajes 48%
4. Opiniones de usuarios en sitios de valoración de hoteles y servicios 38%
5. Recomendaciones “on-line” basadas en tu perfil (comunidades de viajeros, blogs, etc) 21%

El agente de viajes continúa por encima y con mayor porcentaje de confianza que las opiniones publicadas on line. Los viajeros le otorgan un alto valor a las recomendaciones en boca a boca. Esto se ve plasmado en los altos porcentajes de los tres primeros ítems.

Las comunidades on line no aseguran que comuniquen información con veracidad. Sus recomendaciones provienen de desconocidos. Incluso, se pueden encontrar mayor cantidad de comentarios cuando el pasajero ha sufrido una mala experiencia de un servicio.

Este estudio permite enfatizar el papel del agente de viajes como facilitador y asesor del viajero, pero hay que tener en cuenta que muchos viajeros, tras informarse en una agencia de viajes, luego reservan por Internet, perjudicando la rentabilidad del agente de viajes, al verse disminuía la cantidad de sus ventas.

-Evaluación de alternativas: una vez recogida la información, el consumidor debe elegir entre las distintas opciones que se le presentan y que cree que son más convenientes para cubrir su necesidad o resolver el problema. Cada individuo sigue su propio proceso de evaluación, pero en la mayoría de los casos *“evalúan en función de la importancia que les adjudican a ciertos atributos o beneficios del producto / servicio que se disponen a comprar”* (Blackwell, 2003: 6).

-Decisión de compra: es el momento de la compra propiamente dicha. Entre la intención de compra y la decisión pueden intervenir dos factores: el primero lo constituyen las actitudes de otras personas; y el segundo, las situaciones imprevistas. Teniendo en cuenta que en el momento de la evaluación de las alternativas, el consumidor forma preferencias entre distintas marcas, establecimientos de ventas, momento de compra y condiciones de pago, éste puede cambiar su decisión por la actuación de dichos factores.

“Cuanto más intensa sea la actitud de las otras personas y cuanto más cercanas estén estas personas al consumidor, en mayor medida ajustará éste su intención de compra” (Kotler *et al.*, 2004: 139). Se refuerza así el impacto que puede tener en el consumidor hasta el último momento de la compra, una opinión o recomendación proveniente de una persona de su confianza.

En cuanto a las situaciones imprevistas, es importante que el agente de viajes, tenga la capacidad de resolver los inconvenientes que surjan para que el pasajero pueda decidir tranquilamente su compra y obtenga una buena experiencia del servicio. Esto contribuye al “valor agregado” del servicio que ofrece un agente de viajes frente a la venta por vía Internet.

-Comportamiento posterior a la compra: la experiencia del servicio producirá satisfacción o insatisfacción en el consumidor. *“La satisfacción del comprador es una función de la diferencia entre las expectativas que tenía sobre el producto o servicio y el rendimiento percibido del mismo. Si el servicio coincide con las expectativas, el consumidor quedará satisfecho. Si se queda corto, quedará insatisfecho”* (Kotler et al., 2004: 140).

El consumidor genera expectativas a partir de las fuentes de información y experiencias pasadas. El agente de viajes debe representar fielmente las prestaciones del servicio para que los compradores queden satisfechos. Es interesante que reconozcan a los compradores satisfechos porque *“la satisfacción promueve la lealtad”* (Blackwell, 2003: 6); y a los que no, para reducir el sentimiento de frustración y descontento que les haga provocar reacciones adversas y de rechazo a una nueva compra en esa agencia.

Generalmente, cuando se realizan las compras por vía Internet, la retroalimentación es muy baja en comparación a la relación personal que tiene un agente de viajes con un pasajero. Este punto es favorable para el agente de viajes ya sea para obtener la información necesaria de los servicios brindados, y para poder convertir a un pasajero fiel a su negocio.

1.3) EVOLUCION DE LOS COMPONENTES DEL TURISMO:

En este apartado se presentará la evolución sintética de los componentes del turismo que se encuentran vinculados comercialmente con el agente de viajes. Se hará énfasis en aquellos proveedores de servicios turísticos en que la agencia de viajes minorista sustenta su actividad comercial.

Sin dudas un papel fundamental lo ocupan los distintos medios de transporte:

- Aéreo, se hace referencia a las aeronaves y a las líneas aéreas.
- Terrestre, a los ferrocarriles y el transporte automotor.
- Acuático, a los buques.

También son proveedores de servicios de la agencia, los establecimientos hoteleros, las agencias de viajes mayoristas, tour operadores,

Y entre los servicios complementarios se encuentran:

- empresas de alquileres de autos
- de asistencia al viajero.

Lo que se pretende visualizar aquí es cómo el paso del tiempo junto con los avances tecnológicos en los medios de transporte provocaron cambios no sólo en la evolución turística sino también en la actividad comercial de las agencias de viajes, y en su rol como intermediarias entre el usuario del servicio y el medio de transporte.

El avance tecnológico ha provocado cambios, desde el punto de vista técnico, en los medios de transporte, y éstos al estar interrelacionados con el trabajo del agente de viajes, por ende modifican a éste último también.

Medios de transporte:

La transportación para el presente trabajo, es importante definirla desde el punto de vista turístico porque se aprecia como un servicio turístico. Por lo tanto, la transportación turística es *“el servicio que alimenta el movimiento del viajero, al permitir el viaje de ida y vuelta del lugar de residencia al sitio de destino final, así como por los desplazamientos que procura durante ese lapso”* (Marqués Blanco, 1987: 141). Se divide en:

***1.3.1Transporte Acuático:**

En él se engloba todo tipo de transporte por mar, ríos, canales y lagos. El transporte marítimo y fluvial son los más antiguos y, durante muchos siglos, eran utilizados para fines políticos, de descubrimiento, conquista y comerciales. En el siglo XIX, cuando se incorpora la máquina a vapor a este medio de transporte se logra el avance más acelerado de la navegación y lo que es más importante para la actividad turística, establecer las líneas regulares (Montaner Montejano, 1999). Cabe aclarar que las embarcaciones anteriores al siglo XIX eran muy inseguras y poco eficaces en caso de mar agitado, quedando desamparado el buque. Con los buques a vapor se brinda la eficiencia y seguridad de llegar a destino en fecha cierta, característica fundamental para ofrecer un servicio regular de transporte marítimo.

A principios del siglo XX, se construyen los grandes transatlánticos cuyo uso hasta 1950, era netamente como servicio regular de transporte de pasajeros intercontinental porque eran los únicos que unían las grandes distancias. Tras la Segunda Guerra Mundial, comienza la decadencia de la navegación marítima, apoyada por la competencia del transporte aéreo, la crisis energética, inflación de precios y la suba del costo del combustible, por lo que este servicio ya no resulta rentable. Por lo tanto, las grandes compañías navieras, como la Cunard Line y P&O, debieron llevar a cabo una reconversión y reestructuración de sus flotas para lograr mantener un alto nivel de ocupación. Se destinaron a cruceros turísticos, constituyendo imponentes hoteles flotantes. Es decir, de ser un servicio regular de transporte de pasajeros pasó a constituir un atractivo turístico, nace un “nuevo uso turístico” de los buques para adaptarse a los cambios y poder seguir existiendo con beneficios económicos. (González Cobreras, 1998)

En la década del '70, ya se contaba con las compañías de cruceros turísticos actuales como Royal Caribbean, Carnival, Princess y Norwegian Cruise Line. Las compañías venden sus servicios a través de las agencias de viajes abonando al agente una de las comisiones más altas que éste puede obtener, por lo que constituye uno de sus proveedores más importantes. Han incorporado la tecnología en la comercialización del servicio, realizando sitios web en donde el pasajero puede encontrar toda la información necesaria para el viaje, incluso hasta lo puede reservar él mismo. Las compañías ofrecen gran variedad de itinerarios, buques, destinos, precios, duraciones, por lo que resulta difícil comprar un crucero sin asesoramiento, sino se encuentra el más adecuado a las expectativas del pasajero. Además compiten para ver quien construye el buque más gigante y quien brinda los servicios mas lujosos y extraordinarios, por lo que esta competencia perfecciona día a día el servicio de crucero turístico.

*1.3.2 Transporte terrestre:

Se divide en transporte por ferrocarril y por automotor.

- **Ferrocarril:**

Se entiende por ferrocarril, al sistema de transporte terrestre guiado sobre carriles o rieles de cualquier tipo, que hacen el camino o vía férrea sobre la cual circulan los trenes. Se incluyen los medios de transporte que emplean otros tipos de guiado, tales como los trenes de levitación magnética (Wikipedia, 2008).

El tren tuvo rápido desarrollo gracias a la Revolución Industrial y a la aplicación de la máquina del vapor en el siglo XIX que otorgaba mayor confiabilidad y economía al viaje. Desde el punto de vista de la actividad turística, no sólo permitió el rápido desplazamiento de personas sino que creó el hábito del viaje. Se organizaron así las compañías ferroviarias. El ferrocarril siempre estuvo relacionado con las excusiones y viajes turísticos, precursor de esta actividad fue Thomas Cook en 1841 que a raíz de estos viajes inició la actividad del agente de viajes. Las mejoras técnicas junto con la comodidad en los vagones (surgen los coches cama en 1858 y los vagones comedor en 1862; seguridad y señalización en 1893), ayudaron a fomentar los viajes de los pasajeros. El tren era muy utilizado ya que era el único vehículo terrestre hasta la aparición del automotor, finalizada la Primer Guerra Mundial. Luego, empieza su decadencia por la competencia del auto, por la gran movilidad de desplazamiento y

mayor velocidad de éste último; y del avión, por su velocidad en las medias y grandes distancias.

En la década del '70, el retroceso del ferrocarril puede revertirse gracias a la aplicación del sistema diesel – eléctrico a la tracción, junto con el aumento de la velocidad (que alcanzan 250km/h, por ejemplo “El Rayo” es el servicio llamado tren bala de los FFCC nacionales del Japón), más los servicios de calidad y entretenimiento que se pueden ofrecer a bordo; junto con estrategias de comercialización hace que los trenes de hoy puedan competir con las líneas aéreas. Favorece también, la ubicación céntrica de las terminales ferroviarias, más las conexiones rápidas, cómodas y puntuales entre ciudades, que permiten no insumir más tiempo de lo previsto que el viaje mismo (González Cobreras, 1998). En cuanto a la competencia con el auto, es una alternativa a las congestiones de las carreteras y autopistas. Este adelanto ferroviario sólo lo encontramos en los países desarrollados, ya que son ferrocarriles con tecnología muy avanzada. El TGV (Train Grand Vitesse Francaise) y el AVE (Alta Velocidad Española) son ejemplos de trenes de alta velocidad que pueden competir con el avión en cortas y medianas distancias. La velocidad máxima de los trayectos que se recorren con pasajeros alcanzan generalmente entre los 270 y 300 km/h, pero las velocidades experimentales alcanzan los 550 km/h. Las empresas más importantes que ofrecen este servicio son: RENFE (en 1992 inaugura el AVE), Rail Europe (nace en 1991) y Amtrak (1971 en EEUU). Otra ventaja que poseen estos trenes es que no contaminan el ambiente tan perjudicialmente como el resto de los transportes. Su comercialización mediante la venta de los distintos pases a los turistas fomentó su uso, desde el punto de vista turístico. Es importante destacar que la venta de los billetes de dichos trenes era mucho mayor a través de las agencias de viajes antes de la revolución de Internet, ya que eran las bocas de ventas más importantes con que contaban los empresarios para lograr la expansión geográfica de la venta del servicio. Pero la relación entre agentes de viajes y empresarios ferroviarios se fue distanciando cada vez más. En los últimos años, los billetes también pueden ser vendidos a través de Internet por parte de la empresa ferroviaria al cliente de forma directa, o a través de líneas telefónicas, otorgando asimismo otros beneficios como premios a la fidelidad y ofertas especiales. Incluso, se puede encontrar combinaciones armadas de tren con hotel, o de tren con auto. Como ejemplo se puede nombrar el acuerdo entre RENFE con Sol Meliá (4). Además las comisiones pagas al agente bajaron notablemente hasta 0.50% para llegar a cumplir el objetivo de un cero por ciento de comisión. Por lo que al agente de viajes no le resulta conveniente vender este servicio suelto, al insumirle tiempo de explicación de los itinerarios, pases, trenes, tarifas por poco margen de ganancia. En el 2005, la empresa TGV, lanzó el primer tren a gran velocidad low cost: el iDTGV, cuyos pasajes, desde un costo de 15 euros, se compran únicamente por Internet (Corradini, 2008), intensificando la venta por este canal.

En los últimas décadas, también se realizó una reconversión de ciertos trenes que estaban en desuso para convertirlo sólo en un atractivo turístico (similar a lo que ocurrió con los transatlánticos). Son los trenes turísticos, que sino fueran por este uso no existirían actualmente, por ejemplo “La Trochita” en Argentina.

Es de destacar los trenes de levitación magnética, que van suspendidos en el aire por encima de una vía siendo propulsado hacia adelante por medio de las fuerzas del magnetismo. Alcanzan altas velocidades, pero no se usan comercialmente debido a los altos costos de infraestructura y mantenimiento (Wikipedia, 2008). Cuando estos obstáculos se superen observaremos el desarrollo de servicios de transporte con este

tipo de trenes, ya que muchas empresas están a la espera de esa solución. Existe un servicio regular de transporte de pasajeros que une Shanghai con su aeropuerto en 7 minutos 20 segundos, alcanzando una velocidad máxima de 431 km/h y una media de 250 km/h.

- **Automotor**

Es el medio más utilizado por las corrientes turísticas que se desplazan en sus viajes de vacaciones. A comienzos del siglo XX, comienza su rápida evolución y su competencia con el ferrocarril, debido a su accesibilidad en cuanto al precio y su uso democratizado. Es de destacar el famoso modelo “ Ford T “ creado por Henry Ford que ayudó a popularizar el automóvil. Pero su auge se inicia después de la Segunda Guerra Mundial, cuando las familias lo utilizan para realizar sus desplazamientos de corta y mediana distancia, dando así origen al turismo itinerante. En el periodo 1964/65, el 60% de los turistas que ingresaban a España por vía terrestre lo hacían por auto. Y En Francia el porcentaje ascendía al 75%, al igual que en Italia. En 1989, el porcentaje de arribos por carretera en auto privado había aumentado a 77.72% en Italia y 60.31% en España. Estos porcentajes reflejan la importancia adquirida por este medio de transporte por parte de los viajeros. Los avances técnicos en los automotores permite otorgarle mayor velocidad y comodidad, y en viajes relativamente cortos reduce mucho los costos en comparación con el ferrocarril. Además, el auto privado otorga la libertad al pasajero de programar su viaje a medida y el transporte puerta a puerta, ventajas a favor comparado con el resto de los medios de transporte. Esto permitió incentivar los viajes independientes, por lo que muchos pasajeros se animaron a viajar sin necesidad de una organización previa por parte de un agente de viajes. Asimismo, surgieron las guías de viaje como complemento para la planificación del mismo. Hoy en día, los automóviles desarrollan no sólo el confort y la velocidad, sino que también instrumentos complementarios de viaje, como el GPS (Sistema de posicionamiento global) donde el conductor puede ubicar cualquier punto de referencia y obtener distintas alternativas de llegada, con el tiempo a insumir del viaje e indicando la ruta más conveniente en cuanto a costo o tiempo. Esto es posible gracias al avance de la tecnología, ya que este aparato funciona utilizando satélites. Toda la información que brinda el GPS, décadas atrás el viajero debía consultarlo a un experto, por lo que en viajes de corta y mediana distancia facilita que el conductor viaje por sus propios medios, sin ayuda de intermediarios. También hay que destacar que la irrupción de Internet, permitió la aparición de sitios web con información de rutas, su estado, costo de peajes, caminos alternativos, distancias, simplemente ingresando las localidad de partida y llegada. Un ejemplo de ello es el sitio web www.ruta0.com

En cuanto al transporte colectivo de personas, Earl Wickman en 1914 acondicionó el primer ómnibus y fundó la mayor empresa de ómnibus del mundo “Greyhound”, que en 1965 llegó a transportar más de 16.000 millones de pasajeros/km. En Europa, el colectivo a partir de 1919 comenzó a utilizarse para la realización de excursiones, por ejemplo, los ingleses visitaban los campos de batalla de Francia y Flandes, luego se extendieron hasta llegar a todo el continente.

Después de la Segunda Guerra Mundial se perfeccionan los ómnibus de larga distancia, otorgándoles mayor confort, servicio a bordo y vista panorámica; lo que lo favorece para que sea utilizado en el uso turístico. Es el más elegido por grupos,

excursiones y viajes turísticos económicos al reducir muchísimo los costos. Se establece, entonces, la división entre los servicios de línea regular y los específicamente turísticos. En estos últimos, la intermediación del agente de viajes presenta interés, al ser el ómnibus un elemento fundamental en la composición de los paquetes turísticos (González Cobreras, 1998)

Desde el servicio de línea regular, actualmente las empresas de colectivos, incorporaron también la tecnología en la comercialización del servicio, para lograr vender directamente los boletos al cliente a través de sus sitios web y de esta manera reducir intermediarios.

*1.3.3 Transporte Aéreo:

Es el medio de transporte que en breves décadas pudo evolucionar a un ritmo vertiginoso, e influenciar considerablemente en la actividad turística. Los comienzos de la aviación comercial se pueden establecer luego de la Primera Guerra Mundial, ya que en ésta se estimuló la investigación y el avance en los aviones. En la década del '20, nacen las primeras líneas aéreas, que son *"aquellas empresas mercantiles que ofrecen un servicio de transporte aéreo en régimen de vuelo regular, charter u otros tipos de servicios"* (Montaner Montejano, 1999). Para 1923, existían 30 líneas aéreas, algunas perduran hasta nuestros días, como Mexicana de Aviación, K.L.M, Lufthansa, United Airlines, Iberia, Cubana de Aviación y Avianca. Su aparición cambió el negocio de las agencias de viajes. Las líneas aéreas comenzaron por ser pequeñas y necesitaban un punto de venta para sus billetes aéreos, por lo que para ello dependían totalmente del agente de viajes, abonándole justas comisiones, hasta incluso la Pan American World Airways pidió prestado un sector del mostrador de la oficina de Thomas Cook e Hijo en Nueva York para realizar esa función. Sumado a esto, la gente con disposición a viajar necesitaba consultar al agente de viajes para conocer las características del destino, la forma de transportación, las tarifas, y demás datos por no contar con las herramientas adecuadas para realizarlo por sí solo, por lo que las agencias de viajes adquieren gran importancia.

En la década del '30, se incluyen los servicios a bordo, cierto confort (aire acondicionado, asientos reclinables, etc), y adelantos en seguridad como el piloto automático y el doble comando. El avión más famoso y que contaba con estas características fue el Douglas DC-3 para 21 pasajeros.

Las dos Guerras Mundiales contribuyeron a los avances técnicos de las aeronaves y a la infraestructura, ya que se ve reflejado en las nuevas líneas aerodinámicas de los aviones, con mayor capacidad y radio de acción, motores de gran potencia, práctica del vuelo nocturno e instalación del radar en el mismo avión. Antes de la guerra, la aviación sólo era un medio de transporte para hombres de negocios y funcionarios en misión; luego de 1945, comienza la aviación turística donde se aplicaron todos estos avances, y existía una oferta de plazas para atraer una demanda deseosa de viajar.

Con el desarrollo del transporte aéreo civil, se origina el marco regulador del mismo, donde se fijaron una serie de normas y acuerdos internacionales para su reglamentación en la Conferencia de Chicago en 1944. Cabe destacar los comienzos de la IATA (Asociación del Transporte Aéreo Internacional) conformada por 57 compañías aéreas (hoy 230), cuya misión es representar, dirigir y servir la industria aeronáutica. (5)

En la década del '60, el avión logró reducir los tiempos de viaje, especialmente los de medianas y grandes distancias, gracias a las altas velocidades de los aparatos "jet", llegando a los 1.000km/h. Se aumenta la capacidad a 200 pasajeros por aeronave lo que permite reducir la tarifa de los pasajes. Por lo que el viaje se hizo accesible económicamente a aquellos que nunca habían podido acceder. El avión permitió llegar a cualquier destino, que estaba marginado al turismo por ser inaccesible, lo que junto con el accionar de los agentes de viajes, cuyo asesoramiento y organización, permitió que las personas se animen a visitar no sólo Europa sino también el Tercer Mundo. Como consecuencia, se produce una ampliación de la oferta turística. Por lo tanto, el transporte aéreo ha sido uno de los elementos fundamentales para el desarrollo del turismo de masas. Cabe aclarar que aún la mayor parte del ingreso del agente de viajes dependía de las compañías aéreas. Agentes y aerolíneas eran socios estratégicos, trabajando de manera conjunta. El cliente necesitaba la intermediación del agente para reservar un pasaje aéreo al no contar con los medios apropiados para ello. (Keglevich, 2006). Los agentes de viajes tienen la posibilidad de acreditarse en IATA para la emisión de los pasajes aéreos, facturación y rendición de los mismos. Todo lo que implica agilización de procesos, reducción de costos y mejoras en los servicios, ya sea para las líneas aéreas, el pasajero, o agentes de ventas, está involucrada dicha Asociación.

En esta década, también aparecen las vacaciones organizadas en vuelos charter, lo que permitió reducir aún más las tarifas de los viajes. En la actualidad se continúa operando con esta modalidad. Surgen aviones de mayor capacidad y mayor velocidad, como los Boeing 747 y los supersónicos.

En 1973, se produce la crisis energética que encareció el precio del combustible. Por ende, aumentó el importe de los vuelos. A su vez, una reglamentación que regía en algunos países no les permitía a las líneas aéreas aumentar las tarifas, teniendo que hacerse cargo de los aumentos de los costos. Estos hechos afectaron al uso del avión y motivaron una necesaria reestructuración del mercado aéreo: muchas compañías quebraron, se fusionaron, se redujeron, y se repartieron las rutas para mantener el tráfico aéreo. También se buscaron aviones más pequeños.

En 1978, con la liberalización del tráfico aéreo en EEUU, se produjo una importante reducción del número de agencias de viajes como consecuencia de la falta de adaptación a un nuevo contexto donde se multiplicaban las tarifas y donde era necesario disponer de sistemas informáticos que permitieran un tratamiento flexible y rápido de la información. Lo importante a destacar es que la venta de billetes aéreos representaba el 75% del negocio de la agencia de viajes, por lo que implicaba una dependencia total del transporte aéreo (González Cobreras, 1998). El precio de las tarifas aéreas disminuyó notablemente, beneficioso para el cliente, pero no igual para las agencias de viajes, a pesar de que el agente aumentó la cantidad de las plazas vendidas, no lograba incrementar el importe bruto de las mismas, por lo que el beneficio neto disminuía cada vez más. La guerra de las tarifas era insostenible por las propias compañías aéreas, produciendo un deterioro en los servicios que se prestaban. Las aerolíneas tuvieron que adaptarse a los cambios del mercado liberal, y ello implicó la organización como empresa, junto con sus divisiones de departamentos (personal, mantenimiento, gerencia, ventas, etc) y lo que es más importante apuntando a aumentar la rentabilidad de la misma. En el '80, las aerolíneas comienzan una etapa de búsqueda en la reducción de los costos de explotación que continúa fuertemente hasta nuestros días. Se introducen en otros campos de la actividad económica, como por

ejemplo en establecimientos hoteleros y sistemas computarizados de reservas. A fines de la década del '90, aparecen las concentraciones y alianzas estratégicas entre aerolíneas y con otras empresas no turísticas, con el fin de reducir los costos y aprovechar los recursos, pero sin perder la independencia de cada una. Entre las alianzas destacables, se pueden nombrar a One World (1999), Star Alliance (1997), Skyteam (2000), Qualiflyer (1998), entre otras (OMT, 2002). También se utiliza la alternativa de alquiler de los aviones con o sin derecho a compra, en vez de obtenerlos para su propiedad. Las aerolíneas logran así, mayor disponibilidad de dinero y liquidez para afrontar momentos de crisis. Un ejemplo en España es Iberia con Airbus, que establecieron una sociedad para cada compra de avión, donde la primera tiene un 40% y la segunda un 60% (Savia, 2009)

Lo que es importante destacar es la utilización de Internet por parte de las líneas aéreas como herramienta para reducir los costos. Nuevamente, el negocio de los agentes de viajes se vuelve a transformar, debido a que la búsqueda constante de dicho fin, produjo no sólo la baja en el pago de las comisiones por parte de las líneas aéreas a los agentes (de un 10% inicial a un 1%), sino que Internet permite la venta directa hacia los clientes, provocando la desintermediación. Cabe aclarar, que las líneas aéreas siempre han tenido la oportunidad de vender directo al pasajero, pero dicha venta se realizaba a igual tarifa que se vendía en las agencias de viajes. La diferencia es que hoy venden más barato, especialmente a través de sus sitios web, para incentivar esta forma de compra. *“La aparición de Internet ha llevado a las líneas aéreas a plantearse la supresión de un canal de distribución que no encarece el producto de cara al cliente, pero que en cierto modo merma los beneficios de la compañía, al tener ésta que entregar una comisión a la agencia por el servicio prestado”* (González Cobreras, 1998: 90). Las aerolíneas incorporaron también programas de fidelización al cliente, mediante acumulación de millas “voladas”, y que comprando a través de sus sitios web, se otorgan mayores premios/millas que en una agencia de viajes. La venta telefónica también es aplicada para la venta directa. El incentivo para contactar al pasajero para que compre de forma directa es muy alto, incluso algunas realizan concursos, como Lan Argentina sorteando viajes si participas y completas los datos por este medio. (6)

La aparición de las aerolíneas de bajo costo “Low Cost” influyen en el negocio del agente de viajes, ya que sus billetes son vendidos a través de Internet en forma directa al cliente, y a un precio más económico de lo que una agencia de viajes lo puede ofrecer. Actualmente, continúan los adelantos tecnológicos aplicados a la venta directa, como por ejemplo la compra de billetes aéreo a través de teléfonos celulares o dispositivos móviles. Air France-KLM tiene disponible este servicio, donde el pasajero una vez que compra el boleto a través de su celular, recibe un código sin necesidad de imprimir la tarjeta de embarque y sin concurrir a la agencia de viajes (Savia, 2008).

1.3.4 Establecimientos hoteleros:

Como antecedente al hotel, se puede hacer referencia en la época del Imperio Romano a las posadas ubicadas a lo largo de los caminos, donde se ofrecía alimento, refresco y alojamiento a los viajeros. El desarrollo de la hotelería estuvo muy ligado al avance de los medios de transporte y al acceso de una nueva clase social (alta burguesía) a los viajes. En cuanto a la relación con el ferrocarril, las posadas se perjudicaron ya que el viaje se comenzó a realizar sin paradas ni pernoctaciones, pero

permitió la construcción de los primeros hoteles alrededor de las terminales ferroviarias en las grandes ciudades, para brindar rápidamente el servicio de alojamiento (siglo XIX). Los viajeros se transportaban por razones de comercio o por necesidad, pero luego se incorporó la aristocracia y la alta burguesía a los viajes, lo que generó no sólo los viajes por placer sino la hotelería turística. Este tipo de hotel debía adaptarse a las exigencias de esa nueva clase social por lo que conoció el lujo, el confort, el buen servicio, la suntuosidad, gracias a Cesar Ritz a partir de 1880.

Con respecto al automóvil, cuando éste tuvo su apogeo en el siglo XX, provocó el resurgimiento y modernización de las posadas en los caminos. Hoy en día, existe gran diversidad de hoteles que cumplen esta función y, generalmente, el cliente se contacta directamente con el hotelero para la reserva de su servicio, ya que cuenta con las herramientas tecnológicas apropiadas para ello, evitando la intermediación del agente de viajes.

El transporte aéreo también impactó en el desarrollo de la hotelería al permitir el transporte numeroso de personas y de origen internacional, lo que transformó la demanda. Los hoteles se ampliaron y adaptaron sus servicios a los nuevos requerimientos de los viajeros. Es importante aquí la relación del agente de viajes y del hotelero, ya que en la década del '60 cuando se produce el boom turístico, esta situación era nueva para el hotelero y éste al encontrarse del otro lado del continente donde se situaba la demanda, necesitaba contar con un punto de venta en el lugar de origen de la misma. El agente de viajes resulta ser la persona que se contacta con los clientes / grupos y les vende el hotel elegido o apropiado para ellos. Es decir, el hotelero necesitaba del agente de viajes ya que éste era la mejor oportunidad para transmitirle al pasajero toda la información de los servicios del hotel, y además concretar la venta. En la actualidad, esto se degenera al contar con las herramientas tecnológicas adecuadas para que el cliente y el hotelero entren en contacto de forma directa. A su vez, el hotelero ha disminuido el pago de las comisiones al agente de viajes a lo largo del tiempo, llegando hoy al 12%, provocando que el agente de viajes tenga un rol menos importante en la cadena de comercialización de este servicio y contribuyendo a la disminución de su rentabilidad.

También hay que destacar que las compañías aéreas en su búsqueda de mayores ingresos y reducir costos, han formado acuerdos comerciales con grandes hoteles, perjudicando no sólo al hotelero independiente, sino al agente de viajes por vender de forma directa al pasajero. Por ejemplo, Lan Argentina publicitó promociones con el Hotel Panamericano de Bariloche e Iguazú Grand Hotel en Cataratas, cuyos puntos de venta eran solamente Internet y por vía telefónica, omitiendo al agente de viajes. Incluso, el precio era más barato que al comprar a través de la agencia de viajes, y se obtenían millas extras para el programa de socio frecuente (7). Como ocurre en el transporte aéreo, también el sector hotelero se concentra y forma alianzas estratégicas entre sí, donde nacen las grandes cadenas hoteleras, como por ejemplo Sol Meliá, Riu, Iberostar, entre otras, dificultando el trabajo a los más pequeños.

En la actualidad, la oferta hotelera es diversa, se pueden encontrar distintos tipos para cada segmento de mercado (pasajero por negocio en hotel de ciudad, pasajero vacacional en hotel de playa, etc). Incluso hay construcciones que complementadas con los servicios que se ofrecen, constituyen un atractivo turístico en sí mismo. Son los hoteles conocidos como "all inclusive" y son muy utilizados para la formación de los paquetes turísticos vacacionales, cuya venta la realiza el agente de viajes, por lo que éste se ve beneficiado con la apertura de nuevos hoteles.

1.3.5 Tour Operadores:

Nacen en la década del '50, en Europa. En principio se dedicaron a fletar vuelos llamados charter, y al asegurarse una ocupación máxima del mismo permite reducir notablemente la tarifa. Luego, esta función la aplicaron con la hotelería, comprando días de ocupación al hotelero y vendiéndolo al demandante. De esta manera, se redujo aún más el precio de las vacaciones para el pasajero. Lo que es importante es que transformaron la forma de comercialización de los servicios turísticos porque ellos contratan previamente los servicios a quienes lo prestan, para luego a través de las agencias minoristas poder llegar al cliente. También pueden vender sus programas de forma directa al público cuando cuentan con sus propias oficinas de venta (Acerenza, 1990). Esto último es una de las características que los diferencia de las agencias de viajes mayoristas. Otro punto a destacar, desde el punto de vista de su contribución al turismo, es la aparición del producto turístico. Los tour operadores generalmente no pertenecían a la actividad turística, pero contaban con experiencias en otros campos de los negocios y conocían las modernas técnicas del marketing, lo que les permitió a principios de la década del '60, estandarizar la oferta y poder satisfacer a un gran número de viajeros. El viajero ya no planea su viaje sino que lo elige dentro de las diferentes opciones que ofrecen los operadores. La demanda de viajeros aumentó notablemente, siendo beneficioso para el agente de viajes, cuyas ventas se acrecentaron. Tour operador y agente de viajes trabajan en conjunto en la comercialización de los paquetes turísticos.

En la actualidad, los tour operadores continúan trabajando con la misma modalidad, pero su radio de venta se vio expandido gracias a la difusión que tiene la herramienta tecnológica Internet, donde a través de ella venden sus propios programas de viajes llegando a cualquier lugar en cualquier momento.

1.3.6 Agencias de viajes mayoristas:

Surgen en 1928 en Estados Unidos cuando la agencia de viajes Exprinter Travel Service inicia la venta de tours especialmente preparados para la venta por medio de las agencias de viajes minoristas, en una actividad no competitiva con éstas últimas. (Acerenza, 1990). Su aparición genera la división entre las agencias de viajes minoristas y las mayoristas. Las agencias de viajes mayoristas tienen una función similar a la de los tours operadores, ya que se encargan de la preparación de los programas de viajes organizados y de la reservación de los servicios que incluyen los paquetes turísticos. La diferencia es que la mayorista no se dedica a la operación de sus propios servicios; en cambio, el tour operador lo realiza mediante equipos propios o subcontratando los servicios a operadores terrestres locales. Otra diferencia, es que la mayorista teóricamente no vende directo al público, por lo que lo hace a través de las agencias de viajes minoristas trabajando en conjunto con ellas. En cambio, el tour operador como se mencionó anteriormente puede vender de forma directa al cliente, pero únicamente el programa de viaje que él opera.

En Argentina, el decreto reglamentario N° 2182/72 de la ley nacional de agentes de viajes, se encarga de clasificar a las agencias de viajes. La misma no hace referencia a las agencias mayoristas de manera explícita, por lo que ésta debe registrarse como una Empresa de Viajes y Turismo. Éstas últimas, según la definición, pueden vender sus

programas de viajes organizados a sus propios clientes (como el tour operador). *“El término mayorista en su acepción comercial se aplica a quienes siendo agentes de viajes y turismo poseen representaciones exclusivas o capacidad técnica o financiera para celebrar contratos de provisión de servicios, que los pequeños agentes de viajes no se encuentran en condiciones de lograr.”* (AAAVYT, 2003). El avance tecnológico en las comunicaciones produce que las funciones entre la agencia mayorista y minorista se entremezclen, generando gran confusión entre una y otra.

1.3.7 Rentadoras de autos:

Las empresas de alquileres de automóviles nacieron en Estados Unidos a partir del desarrollo que obtuvo éste último después de la Segunda Guerra Mundial. El auto comenzó a utilizarse como medio privado de transporte, pero pronto originó una prestación de servicio turístico, pudiéndose alquilar las unidades, ya sea para el traslado del punto de origen del viaje al destino final y su regreso; o también para ser solamente usadas en el lugar de destino. Este servicio comenzó a ser utilizado solamente por personas que viajaban por negocios, y de a poco, se extendió también para el público vacacional (González Cobreras, 1998). Su evolución se debe mucho a las mejoras en las tarifas y a la introducción de las agencias de viajes como canal de comercialización.

Las rentadoras cada vez más perfeccionaron sus servicios, no sólo expandiendo oficinas por todo el mundo sino ampliando la flota de vehículos y opciones de coberturas de seguros para cubrir las diferentes necesidades del turista. En la década del '80, con la herramienta de la informática comienzan a trabajar con bases de datos. En ella, se distribuye la información de los coches por grupos o modelos con su respectivo precio; y se registran los clientes, acelerando los trámites administrativos del alquiler y de la entrega del vehículo. Hasta hoy, continúan trabajando con las agencias de viajes y capacitan al agente constantemente sobre la venta de este servicio. Las comisiones abonadas son una de las más altas que recibe la agencia de viajes y no ha sido reducida notablemente a lo largo del tiempo como ocurrió con otros prestadores. Pero también pueden vender de forma directa al cliente. Por esta razón, cuando aparece Internet les resulta una herramienta muy útil para obtener presencia y más venta a través de ella. El cliente puede informarse acerca de los destinos, tarifas, orientación geográfica y los distintos vehículos. Incluso puede reservar en tiempo real, desde la misma página web en cualquier lugar y en cualquier momento. Las rentadoras cuentan también con un centro de reservaciones telefónicas que funcionan las 24hs, destinadas para agentes de viajes y para el público en general. Algunas empresas establecen convenios con hoteles y restaurantes para que sus clientes obtengan descuentos y beneficios en ambos establecimientos; y viceversa (por ejemplo los clientes Hertz en el hotel Versailles en Mar del Plata obtienen un 5% de descuento). Estas herramientas de marketing incentivan a generar la venta de forma directa.

1.3.8 Compañías de Asistencia al Viajero:

Estas empresas se dedican a la venta de seguros de viajes, y tienen origen a partir de la década del '70, poniendo a disposición del turista un sistema de asistencias diseñado para solucionar los inconvenientes que puedan llegar a surgir durante el viaje.

Surgieron como compañías Internacionales de Asistencia al Viajero y se transformaron en Compañías de Asistencia en todo el mundo.

Venden sus productos a través de las agencias de viajes y también por Internet a través de sus propios sitios web donde el cliente puede reservar de forma directa. Estas compañías también tienen convenios con las tarjetas de crédito internacionales, donde el titular de la tarjeta puede contratar el servicio de asistencia al viajero para él y su familia completa, con la posibilidad de abonarlo mensualmente; incluso el precio resulta más económico de lo que lo venden en la agencia de viajes. Si el titular es socio de una tarjeta de crédito dorada o platino obtiene este servicio gratuitamente. Con estas ventajas, se les dificulta la posibilidad de vender este servicio a las agencias de viajes.

A medida que los viajes tienen más posibilidades de que se presenten dificultades o inconvenientes, adquirieron importancia las compañías de asistencia de viajeros. Aunque no solucionen todos los problemas del turista le permiten reducir en gran medida los costos de los mismos en el destino. Los viajes primitivos no resultaban tan complejos como los de hoy en día. Es interesante aclarar que el turista de hoy puede viajar a destinos desconocidos y alejados donde se pueden contraer enfermedades; el transporte aéreo mediante sus alianzas entre aerolíneas y conexiones genera más pérdida de equipaje, demoras en vuelos o cancelaciones lo que es un trastorno para el pasajero; el pasajero puede perder los documentos y pasajes; provocar un accidente con un auto alquilado; o necesitar un asesoramiento legal, entre otras situaciones. Todo esto genera un costo alto que el pasajero debe afrontar en el destino y que sino es planificado puede absorber gran parte de los ahorros del viaje; y en algunos casos puede alcanzar valores elevadísimos, y derivaciones que impliquen restricciones o pérdida de la libertad de los viajeros. *“Los riesgos del viaje más la cultura viajera actual originaron una amplia gama de seguros con cobertura para cada tipo de actividad, cuya finalidad es la protección del viajero”* (González Cobreras, 1998: 227)

1.4)TECNOLOGÍA:

Aquí se pretende demostrar cómo la evolución del avance tecnológico influyó e influye en el trabajo del agente de viajes y por ende en la actividad turística. Ya se ha indicado la estrecha relación que existe entre el avance tecnológico y los proveedores de servicios de la agencia de viajes, que a su vez también modifican la forma de trabajar del agente.

Existen muchas tecnologías que son muy diferentes entre sí, como por ejemplo la agrónoma, eléctrica, informática, bélica, farmacológica, entre otras. Es frecuente usar el término en singular para referirse a una cualquiera de ellas o al conjunto de todas. Para definirla se citó el concepto adoptado en el Simposio Internacional reunido en París en 1985 *“la tecnología es el saber hacer y el proceso creativo que puede utilizar herramientas, recursos y sistemas para resolver problemas y para acrecentar el control sobre el ambiente natural y artificial con el propósito de mejorar la condición humana”*.

Por otro lado, Mario Bunge define tecnología como *“el desarrollo de la actividad científica aplicada al mejoramiento de nuestro medio natural y artificial, a la invención y manufactura de bienes materiales y culturales”* (Bunge, 2000: 6)

Evolución tecnológica:

Para acotar a lo que refiere al presente trabajo, sólo se desarrollarán los avances tecnológicos que afectan directamente al trabajo comercial de las agencias de viajes. La tecnología que más influencia tuvo a lo largo del tiempo es la de las comunicaciones, desde que nació la agencia misma; y la informática, ya comenzando la década del '90.

1.4.1 Evolución de la relación entre tecnológica y agencias de viajes.

Cuando surge la primera agencia de viajes en 1841, desde el punto de vista tecnológico se lograba el primer sistema de comunicación de repercusión mundial patentado por Samuel Morse en 1840, es decir el telégrafo. *“Es un dispositivo de telecomunicación destinado a la transmisión de señales a distancia”* (Wikipedia, 2008). Su aparición fue, entre otras causas, gracias a que el ferrocarril creaba la necesidad de enviar mensajes con rapidez. Fue toda una revolución para la época, ya que permitió lograr una comunicación instantánea, que fue la base de toda la evolución posterior de las telecomunicaciones. Durante la década de 1880, las agencias de viajes de Thomas Cook que se expandían por Europa al igual que sus competidores, como Henry Wells, sólo contaban con este instrumento para la comunicación. A través de las mejoras derivadas del telégrafo surge el teletipo a principio del siglo XX, que coexistía con los primeros proyectos del teléfono.

Cuando a mediados del siglo XX surge el turismo masivo, el turista no contaba con la tecnología necesaria para concretar por sí mismo la compra de un viaje o simplemente de un billete aéreo, por lo que debía recurrir a las grandes empresas que obtenían un teletipo, para que éstas se contacten con una central de reservas en Europa o en Estados Unidos (Keglevich, 2006). Este aparato *“era similar a una máquina de escribir en la distancia que permitía teclear un texto en un lugar de origen y se recibía en el destino”* (Guevara et al., 2003: 241). Se podían realizar reservas, con la ventaja de dejar plasmadas por escrito las confirmaciones y sus condiciones de contratación. Su

instalación era muy cara, y además era complicado para usar por lo que no estaba al alcance de todos. La ventaja que poseía es que era barato para operar, y tenía mayor velocidad y seguridad que una comunicación telefónica para esa época. En los años '50, si un agente de viajes debía realizar una llamada de larga distancia, primero necesitaba hablar con la operadora internacional, transmitirle el número del destino al cual se quería comunicar y esperar a que la llamada finalmente se concretara. Podían pasar algunos días entre el pedido del cliente y la respuesta por la confirmación del viaje, debido a las diferencias horarias entre los países. Esto demoraba el tiempo de reserva o consulta de un posible cliente. Los gastos en comunicaciones eran muy altos. Por ello, el teletipo fue una revolución (Keglevich, 2006).

Las comunicaciones satelitales hicieron que el teléfono y el fax tuvieran un papel muy importante. Este último, en los años '20, se empezó a comercializar de forma masiva. Las centrales telefónicas atendidas por las operadoras con el tiempo fueron automatizadas. Con estos avances, se facilitaron las llamadas y muchas agencias pequeñas podían realizar los trámites de reserva con los proveedores en forma directa. Por ejemplo, las aerolíneas mantenían sus cupos en las oficinas comerciales en las ciudades donde se originaban los vuelos y los agentes debían comunicarse telefónicamente allí para reservar las plazas e informar las conexiones. Además, el costo de los equipos era mucho menor. Sin embargo, el cliente no tenía contacto directo con su proveedor. Necesitaba que la intermediación entre él y su pasaje de avión la realizara quien tuviera la tecnología apropiada: el agente de viajes. A raíz de esta comunicación directa que se le facilitaba al agente de viajes con los prestadores de servicios en destino, las mayoristas tuvieron que abandonar su función de intermediaria, y se dedicaron a contratar servicios en destinos y de aviones, apareciendo los primeros charter y los paquetes turísticos.

Otro adelanto tecnológico sumamente revolucionario para el trabajo del agente de viajes fueron los Sistemas de Distribución Global (GDS), ya que permitieron reunir bajo un mismo sistema toda la oferta disponible de vuelos de las compañías asociadas al mismo. El agente puede encontrar la siguiente información: horarios de vuelo, características de los aparatos, compañías aéreas, aeropuertos, tarifas y reglamentaciones de cada compañía (Guevara *et al.*, 2003). Es decir, que el agente de viajes no necesita comunicarse telefónicamente de forma directa con cada proveedor para consultar la tarifa, la disponibilidad o para realizar la reserva, sino que lo efectúa en el sistema y obtiene la respuesta inmediatamente. Esto ayudó a bajar los costos en las comunicaciones y lo que es más importante, poder concretar el proceso de venta más rápidamente, ya que si el cliente está decidido a viajar se puede hacer la reserva inmediatamente. También contribuyó a mejorar el servicio y la atención al cliente. Los antecedentes del GDS comenzaron a mediados de la década del '70, siendo programas de ventas y autogestión usados sólo por las aerolíneas, ya que fueron ellas las que invirtieron e impulsaron su creación para vender sus plazas de avión. Luego, dotaron de su sistema en su versión mejorada a las agencias de viajes en los años '80, para que sea manejado por el personal de las mismas y así distribuir su producto con mayor facilidad. La desventaja era su costo alto y el problema de infraestructura que esto implicaba, ya que se exigía la instalación de cada programa en un ordenador independiente y contar con una impresora especial para imprimir los billetes aéreos físicos (de papel). A raíz de esto, surgen los GDS donde se centraliza la información de todas las compañías en único programa. Con el tiempo se fueron perfeccionando y se agregaron los servicios de los demás proveedores de las agencias de viajes, como

establecimientos hoteleros, alquiler de autos, seguros de viajes, trenes y cruceros, por lo que la tarea de consulta y reservas se facilitaba aún más.

Otras ventajas que obtuvo el agente con respecto al GDS es que se eliminó el tradicional cálculo de tarifas a través del sistema de millas aéreas, ya que el sistema lo realiza de manera instantánea y automáticamente. Otro punto es que el sistema está conectado con las compañías de las tarjetas de crédito por lo que agiliza el cobro de los billetes aéreos al saber rápidamente si está autorizada o denegada la tarjeta (Guevara *et al.*, 2003). Además el sistema cuenta con información general que sirve de apoyo para el trabajo del agente de viajes, donde encuentra detalles sobre el clima, aeropuertos y sus servicios, situaciones geográficas, normativas de IATA, países, entre otros. También, con este sistema, aparece otro medio de comunicación entre los agentes de viajes entre sí y con los proveedores, que es el sistema de colas, un método de mensajería casi instantáneo a través de líneas.

Otro punto a destacar en el trabajo cotidiano del agente de viajes con respecto a la aparición de los GDS, es el manejo de las listas de espera. Anteriormente a los GDS, cada agente se comunicaba por teléfono o se dirigía a las oficinas de cada línea aérea y personalmente negociaban los lugares a conseguir. Las listas de espera se realizaban a mano, y a medida que se confirmaban los lugares, se borran los nombres de los pasajeros y se los cambiaba de lugar. Con los GDS, este sistema “precario” se automatizó y nadie puede controlar los lugares, porque sólo el sistema determina su confirmación o negación. Incluso, hoy en día ni siquiera permite ubicar pasajeros en lista de espera. Aquí vemos cómo con los avances de la tecnología se va separando el trato diario entre proveedor y agente de viajes. Sólo queda entre ellos las consultas necesarias y básicas.

Como punto negativo del GDS, su uso implica una capacitación por parte de todo el personal de la agencia para poder entender las codificaciones y su manejo. En la actualidad, se están realizando GDS en versiones más simplificadas con íconos gráficos que sustituyen a los códigos por lo que la capacitación se simplifica mucho más (por ejemplo Amadeus-Pro).

El papel del agente de viajes continuaba siendo irremplazable, debido a que no cualquiera tenía acceso, por los costos ni preparación, al uso de la tecnología para reservar un viaje. Además el agente y las líneas aéreas eran socios estratégicos, ya que trabajaban en conjunto. Las aerolíneas necesitaban puntos de ventas en cantidad y concretar las reservas a través de los GDS que poseían las agencias de viajes. El 75 % de las ventas de las agencias de viajes estaban compuestas por los billetes aéreos, por lo que sus ingresos dependían totalmente de ellos. La comisión promedio recibida por billete vendido era del 10%.

En la década del '80 hubo un gran avance de las PCs o computadoras personales, naciendo la informática *“conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información almacenada en la memoria de un ordenador, siguiendo las instrucciones de un programa”* (López y Beltrán, 1987: 52). En el caso de la informática aplicada al sector de las agencias de viajes, este tratamiento de la información que anteriormente se realizaba manualmente, se basa en el empleo de sistemas integrales de mecanización o programas de backoffice, que desarrollan la gestión comercial y administrativa de la agencia (contabilidad, facturación, cobro y pago de los servicios turísticos, bancos de datos de clientes, emisión de documentos, etc). Había dos versiones de estos programas: uno para agencias mayoristas y otro para minoristas. Los procesos operativos de un agente de viajes se mecanizaron por lo que

existe un ahorro mayor de tiempo en su trabajo. Desde el punto de vista negativo, estos programas comenzaron siendo rudimentarios y complicados de usar, resultando difícil para el personal el paso del trabajo manual a lo informático, por lo que hubo un proceso de adaptación.

En los '90 se populariza el uso de Internet, un canal de comunicación e información rápido y económico que pone a disposición tanto de los proveedores como de las agencias de viajes un sistema de correo electrónico con unos costos mucho más bajos que los del fax o el teléfono. *“Es un conjunto de redes de ordenadores, basados en tecnologías distintas, interconectados entre sí”* (Guevara *et al.*, 2003: 179). La otra ventaja del uso del correo electrónico para el agente de viajes es que se puede dejar constancia escrita de lo conversado, como ocurría con el teletipo. Internet proporciona también un sistema de paginas informativas que tiene doble uso: desde el lado del proveedor o vendedor, proporciona la información necesaria de los servicios que éste ofrece a un costo menor y una cobertura más amplia a la que se puede obtener a través de la impresión de folletos, mailing por correo, etc; y desde el lado del comprador, éste obtiene la información que busca en poco tiempo. En sus inicios estas páginas sólo eran utilizadas por el agente de viajes, pero hoy el cliente ya tiene acceso a las mismas y desde allí puede armar su propio itinerario, cotizar y reservar todos los servicios sin tomarse la molestia de acercarse a una agencia de viajes. Incluso puede encontrar mejores condiciones y tarifas en las paginas web de las líneas aéreas que en una agencia de viajes. Esto se ha logrado gracias al aporte de los GDS a las páginas informativas, que a través de estas últimas el cliente puede tener acceso a la oferta disponible de los proveedores de servicios. Las aerolíneas fueron las primeras en aprovechar este recurso para la venta directa de sus plazas al cliente, realizando grandes inversiones en ello y no trabajando más en forma conjunta con las agencias de viajes. Esto último se ve plasmado con la reducción gradual del pago de las comisiones al agente hasta llegar al objetivo final: pagar cero comisión. Desde el punto de vista del cliente, éste tiene la posibilidad de contar con ordenadores equipados con Internet desde su casa o el trabajo, porque es accesible desde lo económico y del equipamiento. El usuario ocupa hoy una posición central.

El avance tecnológico permitió que el 01 de junio del 2008, se eliminara la impresión de los boletos aéreos físicos (de papel), siendo reemplazados por los ticket electrónicos (e-ticket). Esta determinación fue tomada por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) y es exigida para todas las agencias de viajes IATA. Esta situación puede ser favorable o desfavorable para las agencias, ya que el pasajero con sólo presentar su DNI en el momento del check-in sin exigirle su boleto de papel, el agente de viajes puede aumentar sus ventas al poder vender a cualquier pasajero en cualquier punto de origen y éste obtener el boleto de manera instantánea. Además, se puede enviar vía e-mail a cualquier dirección de correo electrónico desde el sistema GDS. El punto desfavorable es que los proveedores de servicios, pueden realizar de la misma manera este procedimiento, facilitando la venta directa de los servicios turísticos.

En los tiempos actuales, se está hablando del comercio electrónico, gracias al desarrollo de Internet. La negociación física de comprar y vender servicios entre las partes se está sustituyendo por una negociación electrónica. Este tipo de comercio se puede realizar entre empresas, denominado B2B, como en el caso de las relaciones electrónicas entre las agencia de viajes y los tour operadores; o estar dirigido al consumidor final, llamado B2C (Guevara *et al.*, 2003). Con este avance, se acentúa aún más la desintermediación de la agencia de viajes, ya que es una herramienta muy útil

para que los proveedores de servicios puedan tener contacto con los consumidores finales y concretar las ventas a través de los sitios web. Además, si el agente de viajes incorpora esta nueva forma de comercialización, tiene que aprender que en cualquier punto del planeta puede existir su cliente, y esto con el tiempo generará que los precios de los paquetes turísticos sean iguales en cualquier parte del mundo. Hoy, los servicios turísticos, todavía tienen distintas tarifas según el punto de origen del vuelo o el lugar de compra de los mismos. La evolución del comercio electrónico aún se encuentra trabada por barreras, como son la seguridad en la transmisión de los datos, la confianza en las nuevas redes y los medios de pago. Igualmente, se está trabajando para mejorar estos puntos.

También es de destacar la reserva y compra de servicios turísticos a través de dispositivos móviles; en el caso de reservas aéreas se puede incluso recibir itinerarios, avisos de cambios de fecha o puerta de embarque, y noticias. En España, este servicio es aplicado por Iberia; en Italia, por Alitalia. Los sistemas de posicionamiento global (GPS) y guías turísticas, también son incorporados en los celulares, ayudando al pasajero a manejarse por sí solo, sin necesidad del agente de viajes (De Villiers, 2008). Es aquí donde se encuentra hoy el agente de viajes y deberá plantearse si se adaptará o no a este contexto, y analizar cuánto perjudica o mejora a su rentabilidad.

Reflexión:

Desde siempre, el sector turístico ha utilizado las telecomunicaciones para vencer las distancias. El uso del telex, el teléfono, los GDS y el fax en la coordinación de viajes ha representado hitos en la mejora de la comercialización. En la medida en que la calidad de los servicios turísticos dependen de una mejor coordinación de actividades físicamente alejadas, cualquier avance en las telecomunicaciones aporta cambios al sector.

El personal y/o los dueños de las agencias de viajes a lo largo del tiempo se han ido adaptando a distintas formas de trabajo que le impusieron los avances tecnológicos. Esto implica un esfuerzo en capacitación y desde lo económico, ya que los costos de inversión siempre son altos en tecnología, a pesar de que el mantenimiento después resulta ser más barato.

Las agencias de viajes en el pasado eran indispensables para el pasajero ya que disponían de los sistemas de información / reservas que le permitían a los mismos acceder a los diferentes proveedores de servicios turísticos. En la actualidad, las nuevas tecnologías les plantean a los agentes de viajes, el reto de tener que cambiar o morir en el intento. Las agencias de viajes se encuentran en uno de los momentos más importantes en la evolución de las telecomunicaciones, es decir, en una revolución, que transforma también al sector turístico.

Parte Nº 2:

AGENCIAS DE VIAJES

En este apartado se dedicará a detallar conceptualización, evolución, clasificación, funcionamiento, estructura y situación actual de la agencia de viajes. Es decir la información básica y necesaria para comprender luego la actividad y labor del agente de viajes minorista.

2.1 Conceptualización:

“La agencia de viajes puede definirse como una empresa turística que actúa como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamiento turístico y prestadores de servicios específicos con fines de lucro”. (Torre, Francisco de la, 1990: 236).

“Son empresas mercantiles de servicios que acercan el producto turístico al consumidor” (Fernández-Blanco, 1999: 304). El autor aclara que las define como una empresa mercantil porque disponen de una organización de medios materiales y humanos cuyo principal objetivo es la obtención de lucro. Cuando se refiere al acercamiento del producto turístico al consumidor, es porque el agente de viajes es quien posee la información de los prestatarios de los servicios turísticos y la capacidad legal para contratar con ellos y así logra dicho acercamiento.

Desde el punto de vista legal, en Argentina, el Artículo Nº 1 de la Ley Nº 18.829 define al agente de viajes de la siguiente manera:

Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:

- a) *La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero.*
- b) *La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero.*
- c) *La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes “a forfait”, en el país o en el extranjero.*
- d) *La recepción y asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes.*
- e) *La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios*
- f) *La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva.*

Se exponen varias definiciones para demostrar el papel de intermediario que cumple cualquier agencia de viajes. En la primer y tercera definición se encuentra explícito y en la segunda lo da a entender con otras palabras. El papel de intermediación es la razón de ser de las agencias de viajes y se explicará en detalle cuando se habla de las

funciones de las agencias de viajes. Cabe aclarar que existen agencias de viajes sin fines de lucro como especifica la ley N° 18.829, pero para el análisis de este trabajo se tomarán sólo las agencias de viajes con fines de lucro, ya que se está considerando el tema de la rentabilidad. Es por ello que se tomaron las demás definiciones desde este aspecto.

Para poder definir las agencias de viajes minoristas, que son el objeto de estudio de este trabajo, es necesario detallar las clasificaciones de las agencias de viajes en general.

2.1.1 Clasificación de las agencias de viajes:

Las agencias de viajes pueden clasificarse de diversas maneras según el criterio elegido. Por ello, es que una misma agencia puede tomar varias características.

Desde el punto de vista legal, en Argentina, el Decreto Reglamentario N° 2.182/72 de la ley N° 18.829 en su Artículo Cuarto, establece que las agencias de viajes que figuran en dicha ley se registrarán, según las tareas que cumplan, bajo una de las siguientes denominaciones:

a) **Empresas de Viajes y Turismo (EVT):** son aquellas que pueden realizar las actividades que determina el Artículo N° 1 de dicha ley para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior o para terceros.
Estas EVT normalmente operan como MAYORISTAS.

b) **Agencias de Turismo (AT):** son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Artículo N° 1 de dicha ley, exclusivamente para sus clientes, incluyendo el turismo receptivo.
Operan normalmente en forma **MINORISTA**.

c) **Agencias de Pasajes (AP):** son aquellas que sólo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las Empresas de Viajes y Turismo y los transportadores marítimos y fluviales.

Hay que tener en cuenta que esta clasificación es específica para las agencias de viajes de Argentina regidas bajo el decreto nombrado. La forma generalizada de esta clasificación es de la siguiente manera (AAVYT, 2003):

-Mayoristas: dedicadas a la elaboración y venta de productos turísticos a través de las agencias de viajes minoristas, a un precio global preestablecido. Es decir que no vende al público en general, sólo a las agencias de viajes minoristas.

-Minoristas: son aquellas que se vinculan directamente con el usuario, y pueden contratar los servicios directamente con los prestadores o bien a través de los operadores mayoristas.

-Mayoristas – Minoristas: cumplen ambas funciones y suelen tener sus propios puntos de ventas.

De acuerdo al producto o mercado que manejan, las agencias de viajes se clasifican en:

-Por producto: son las agencias especializadas que centran su actividad en un producto concreto como por ejemplo, producto nieve, aventura, congresos, termas, entre otros.

-Mercado: son las agencias especializadas que centran su actividad en un segmento de la demanda, como puede ser en la tercera edad, estudiantes, deportistas, familias, recién casados, etc.

De esta clasificación surgen distintas especializaciones a la que se puede abocar un agente de viajes. Hoy en día cada vez son más las agencias de viajes, ya sean mayorista o minoristas, que se dedican y se capacitan en determinados nichos o productos.

De acuerdo a su actividad principal, las agencias de viajes se pueden dividir en (Rey, 2004):

-Emisoras: estas agencias se enfocan en enviar viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia. La agencia se encuentra donde está la gente que tiene intención de viajar.

-Receptivas: estas se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas al lugar donde la agencia se localiza.

-Agencias emisora-receptiva: organizan el tráfico en ambos sentidos.

El enfocarse en una u otra categoría dependerá de la experiencia con la que cuente la agencia, sin embargo, sea un caso u otro, es conveniente que antes la empresa lleve a cabo un estudio de mercado, para saber cual es la más conveniente y los proveedores con los que puede contar.

Clasificación de la agencia de viajes, según el canal de distribución (Rey, 2004):

-Agencias implant: son pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas de clientes potenciales, con el fin de atender eficientemente los servicios que estas solicitan. Son oficinas que normalmente cuentan con uno o dos empleados, los cuales están en constante contacto con los viajeros de tal empresa.

-Agencias de viajes por franquicia: En este caso la franquiciadora concede a la agencia franquiciada, el derecho de explotar el negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes. También le aporta la marca, la imagen corporativa, el know how (el saber hacer), los productos, la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de las compras. Por su parte, la agencia franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.

-Agencias de viajes virtuales: Nacieron debido al mayor uso de Internet. Hoy en día miles de personas en todo el mundo, puede por medio de la red hacer de forma rápida y sencilla las reservaciones de su viaje de negocios o sus vacaciones familiares.

Esta nueva modalidad de comprar se ha ido convirtiendo más que en una amenaza, en un reto para las agencias de viajes tradicionales, las cuales ya comienzan a ofrecer además de sus servicios directos, aquellos que se pueden hacer a través de las páginas web. Por lo que, se encuentran agencias de viajes donde combinan la forma de comercialización tradicional con una oficina virtual.

Aunque esta modalidad ha presentado algunos inconvenientes como el pago y la privacidad de la información, estos problemas han ido disminuyendo, por lo que cada vez más gente opta por hacer sus reservaciones a través de este medio.

Las agencias de viajes virtuales ofrecen los siguientes servicios: billetes aéreos, alojamiento turístico, alquiler de autos, y paquetes turísticos. Entre las agencias más importantes se destacan: Despegar, Expedia, Travelocity, Orbitz, eBookers, Lastminute, Travelprice, entre otras.

Una vez detallada la clasificación de la agencia de viajes, vale aclarar que la agencia minorista puede tomar una característica de cada criterio de clasificación (Fernández y Blanco, 1999; AAVYT, 2003):

2.1.2 Funciones de la agencia de viajes minorista:

Como primera instancia, se puede resaltar desde la definición misma de la agencia de viajes, la **función de intermediario** que éstas cumplen. La intermediación es entre los prestatarios de los servicios turísticos y los clientes / usuarios finales de estos servicios contratados. La intermediación puede ser simple o compleja, según la cantidad de servicios turísticos que se requieran coordinar para asistir al turista.

Es muy común denominar este rol sólo a las agencias minoristas, pero lo cumplen tanto las agencias mayoristas como las minoristas, ya que ambas contratan a terceros para que realicen la prestación de los servicios turísticos para los usuarios. Ninguna es la que presta el servicio de transporte, alojamiento, renta de auto, en sí.

Al cumplir con esta función, desde el punto de vista de la responsabilidad, el agente de viajes no es propietario de los bienes que se necesitan para la prestación del servicio ni se constituye el verdadero prestador, por lo que no lo hace responsable directo de la prestación del servicio.

El agente actúa por cuenta de terceros, ya sea a nombre propio o a nombre de terceros. Lo que nos deriva a una nueva clasificación de intermediación: pura o impura. La primera es cuando el agente de viajes actúa por cuenta y a nombre de terceros; y la segunda, cuando lo hace por cuenta de terceros y a nombre propio. Desde lo jurídico, al intermediario puro se lo denomina mandatario y a los intermediarios impuros, se los llama comisionistas. En la práctica, los agentes de viajes operan generalmente como comisionista. A veces, actúa como mandatario cuando oficializa como representante (art1 inc. e) ley 18.829. Cabe aclarar que no opera por cuenta propia en ningún caso, excepto que al ser propietario de un establecimiento hotelero o un equipo de transporte, etc, aquí cumpliría doble función al prestar el servicio turístico directamente y además la función de intermediario como agente de viajes.

Hoy en día esta función se ha visto influenciada por el avance tecnológico, permitiendo que el cliente / usuario se acerque a los proveedores de servicios turísticos de manera directa para la contratación de los mismos, fomentando así la desintermediación.

Otra función importante es el **asesoramiento** al cliente. El agente de viajes aconseja, orienta e informa al cliente sobre el viaje que desea realizar. Debe estar preparado para captar las expectativas y lo que necesita el viajero para poder ofrecer el producto o servicio turístico adecuado a ello, y lograr la satisfacción del cliente. Esto se adquiere con una buena comunicación entre el agente de viajes y el cliente, realizando preguntas claves, y teniendo conocimiento profundo acerca de los destinos, servicios, cultura, entre otros. Una vez elegido el viaje adecuado, se debe informar claramente las características del destino, los servicios que componen el viaje, los prestadores de los servicios, precios y todo detalle que hace al viaje. La información puede ser extraída de

manuales, folletos, mapas, sistemas de reservas, consejos de los mismos prestadores, Internet, entre otros.

Con respecto al avance de la tecnología, se puede decir que esta función del agente de viajes en un principio parece desdibujarse frente a que el usuario de los servicios turísticos pueden “navegar” en Internet y encontrar en las paginas web de los prestadores cualquier información de los servicios relacionada con su viaje. Pero, también hay que tener en cuenta que en Internet hay un exceso de información, por lo que insume un tiempo que hay que asumir para relacionar y comparar no solo tarifas, sino servicios que a veces no son los que realmente se van a brindar por parte de los prestadores. Con estos últimos puntos la función del asesoramiento del agente de viajes es que cobra importancia.

También se puede nombrar como función de las agencias de viajes minoristas, a la **función técnica** que éstas cumplen al preparar el viaje del cliente. Esta preparación requiere primero, planear el programa del viaje que el cliente pretende llevar a cabo. Para ello deben investigar o saber de experiencias previas acerca de qué ofrece el destino elegido, como por ejemplo, sus atractivos, cómo llegar, cual es la mejor opción de hospedaje, los tiempos que se requieren de transporte, los costos de las excursiones y comidas, entre otros. Una vez realizada la investigación, se diseña el viaje contratando los distintos servicios a los prestadores de los mismos, de manera individual o de forma conjunta a un operador mayorista. También el agente de viajes puede contratar los mismos a través de los sistemas globales de reservas, como por ejemplo los aéreos, pero para ello necesita conocer su funcionamiento. La contratación en general, se realiza mediante previa reserva junto con el pago de una señal que se le exige al pasajero. El agente de viajes debe estar atento al vencimiento de la reserva, y el proceso finaliza con el pago total del servicio y entrega del voucher al pasajero. El agente de viajes entrega toda la documentación necesaria que el pasajero debe presentar en su viaje.

El avance de la tecnología logró que el proceso de búsqueda de información del destino y de reserva de los servicios, se facilite tanto para el agente de viajes como para el pasajero. Las contrataciones también las puede realizar el pasajero desde las páginas web de los prestadores, ya que los pasos a seguir son fáciles de realizar, por lo que resta ventas a las agencias de viajes. Hay que destacar que es difícil la plena confianza y seguridad en el pago por Internet, por lo que este punto es favorable para las agencias de viajes.

La **función organizacional o de producción** que cumple una agencia de viajes minorista sería cuando ésta proyecta, elabora y vende todo tipo de servicios y viajes combinados directamente al usuario. Esta función es más fácil de relacionar con las agencias de viajes mayoristas ya que éstas elaboran los productos turísticos y establecen un precio final de los mismos, llamados paquetes turísticos, vendiéndolos a través de las agencias de viajes minoristas.

La agencia de viajes minorista mediante esta función puede adaptar su oferta a las necesidades de los posibles clientes, y armar los viajes a forfait, logrando la satisfacción del mismo. Es muy importante captar qué es lo quiere el cliente para ofrecer justamente lo que está pidiendo. Este es un punto favorable frente a las ofertas que se encuentran en Internet y donde es difícil elegir por sí mismo con tanto caudal de información.

Desde el punto de vista económico, hay dos funciones importantes que la agencia tiene cumplir: una es financiera y la otra es contable. La **función financiera** consiste en administrar correctamente los recursos económicos de la empresa ya que el fin es

mantener la rentabilidad de la misma. Para lograrlo, es necesario conocer y analizar la estructura económica-financiera de la agencia; se elaboran presupuestos, y llevar adelante un control de los ingresos, gastos, cobros y pagos. En cuanto a la función **contable**, como cualquier otro tipo de empresa o negocio, la agencia de viajes debe registrar los hechos contables, ya que es obligatorio y además absolutamente necesario para conocer el estado financiero de la misma. Sus proveedores, posibles inversionistas, empleados y el Estado pueden solicitar este tipo de información.

Desde el punto de vista del clima laboral y de las relaciones de trabajo, teniendo en cuenta que la agencia ofrece servicio, es necesario brindarle importancia al sector del **personal de la empresa**. Mantener una buena relación con los empleados, ayuda a que éstos la tengan con los clientes. Logrando en el tiempo esta situación, se genera un mejor funcionamiento y estabilidad de la empresa. El servicio que se ofrece es de mejor calidad, si se trabaja en un ambiente laboral de conformidad con el trabajo por ambas partes, es decir, por el empleado y el empleador. También, es importante que se estimule al trabajador mediante la capacitación, aprendizaje y actualización. En las agencias de viajes, es común que el agente envíe a los empleados de atención al público, a los seminarios organizados por los operadores mayoristas donde se presentan productos o se realizan periódicamente para repasar la oferta de servicios. En ellos, se obtiene valiosa información que facilita la venta del producto o servicio. Otra forma de capacitar al empleado es mediante la enseñanza del manejo de los sistemas de reservas que utilizan las agencias de viajes (Amadeus, Sabre, Galileo, etc). La forma más vivencial de capacitación son los fan tour, que consiste en los viajes que son organizados por los operadores mayoristas, que pueden ser total o parcialmente pagos por ellos, y donde el agente de viajes conoce hoteles, realiza city tour, excusiones, para luego poder vender el servicio con total conocimiento del mismo.

A su vez, es importante para el bienestar del personal, que el agente de viajes realice los aportes pertinentes, que brinde una remuneración acorde al puesto que el empleado desempeña, otorgar las vacaciones y feriados pagos que correspondan, etc. También es interesante crear una estructura satisfactoria de trabajo, donde el empleado pueda valorar la tarea que está realizando y lo haga con responsabilidad. Todas estas características ayudan a que el factor humano dentro de la organización se encuentre cómodo y en mejores condiciones de trabajar, lo que se verá reflejado en los resultados finales de la empresa.

Las funciones comercial y administrativa que cumple una agencia de viajes, son funciones pertenecientes a cualquier empresa mercantil, y que como tal, debe encargarse, de mejorar las condiciones de ventas y compras desde lo comercial, para así lograr mantener su rentabilidad. Desde lo administrativo, abarca la planificación, organización, operación y control de todas las actividades que se realizan en la agencia de viajes. Cuando la agencia es pequeña desde el punto de vista de su organización y tamaño, generalmente es el propietario de la misma el que se encarga de esta sección. La problemática resulta cuando éste no posee los conocimientos teóricos para revolver situaciones de crisis, estancamiento o cualquier otra que a raíz de factores externos perjudique al negocio. El propietario decide y se maneja en base de la experiencia y conocimiento cotidiano que le brinda la agencia, si generalmente no tienen una formación profesional universitaria o terciaria. En cambio, cuando la agencia de viajes es mayor en tamaño y organización, las funciones comerciales y administrativas se llevan a cabo a través de departamentos. Aquí se puede encontrar la participación de asesores y profesionales.

2.1.3 Estructura de una agencia de viajes minorista emisiva

Las agencias de viajes minoristas, en cuenta a su tamaño, son empresas pequeñas de administración familiar. Generalmente, su organización es de tipo informal, es decir que no responden a un organigrama con su correspondiente descripción de funciones. Pocas son las que cumplen una organización formal. La estructura puede variar en función de la actividad en que se especializa la agencia y según su volumen de negocio. La característica que tienen en común todas las organizaciones de una agencia de viajes minorista es que siempre están orientadas a la atención del público. Están conformadas por poco número de personal, integrado por el propietario de la agencia (que generalmente cumple la función de gerente), más personal de venta (generalmente dos personas) y administrativo (una persona). A modo general, se pueden establecer los siguientes departamentos:

Departamento de ventas: es el motor generador del negocio. Sus funciones principales son:

1. Información y asesoramiento al cliente.
2. Reserva del producto y emisión de la documentación necesaria.
3. Seguimiento postventa del grado de satisfacción del cliente con el producto y servicios suministrados por la agencia.

Departamento administrativo: se encarga del control económico y de las ventas de la empresa. Las tareas administrativas más importantes son revisadas por un asesor contable. Las funciones son (González Cobreras, 1998):

- Control de costos e ingresos.
- Facturación a clientes y pagos a proveedores
- Control de los sistemas de crédito de la empresa.
- Liquidaciones fiscales.
- Control del personal: selección y contratación, control de vacaciones, pago de sueldos, etc
- Elaboración de presupuestos de previsión anual.
- Confección de balances de gestión y financieros. Tarea en conjunto con el asesor contable.
- Liquidación de la emisión de los boletos aéreos, y control.

Puede existir también un área auxiliar, donde la persona encargada de esta área se dedica a realizar los trámites y depósitos bancarios, y demás diligencias. Generalmente, las agencias terciarizan este servicio a través de las empresas de mandados.

Otro servicio que pueden terciarizar es el de limpieza, algunas agencias se encargan ellas mismas de esta función.

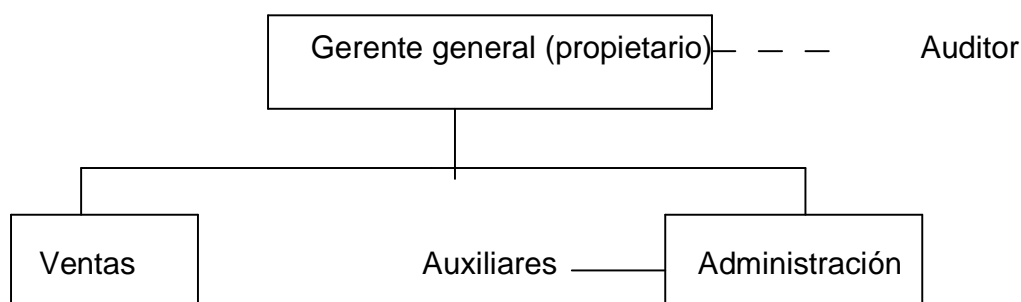
Gerencia: es responsable del buen funcionamiento y crecimiento efectivo y productivo de la agencia. También es responsable de la dirección general de todos los negocios, operaciones y otros asuntos concernientes a la agencia de viajes como un todo.

Tomando en cuenta que el propietario de la agencia de viajes, en la mayoría de las empresas cumple con dicha función, las atribuciones son las siguientes (Acerenza, 1997):

- Establecer los objetivos, metas y la filosofía general en que se enmarcarán todas las actividades de la agencia, y guiarán el desarrollo de los negocios hacia su consecución.
- Formular y aprobar el presupuesto operacional de la empresa.
- Revisar y evaluar los resultados de las actividades desarrolladas por la agencia.
- Aprobar la designación de empleados y sus responsabilidades. Establecer los salarios y aprobar las gratificaciones y/o planes de compensaciones especiales.
- Remover a cualquier empleado.
- Designar a los auditores externos que verifiquen la gestión financiera, contable y funcional de la agencia.
- Autorizar la realización de nuevas inversiones de capital, y la venta y/o cambios de los activos de la agencia.
- Desarrollar y ejecutar los planes y programas de corto y mediano plazo, dentro de las políticas generales de la agencia.
- Cuidar de que todos los fondos, bienes físicos, y demás propiedades de la agencia, estén debidamente salvaguardados y administrados.

En la práctica, el personal que se encuentra trabajando en un departamento puede que realice funciones en otro también; o que todo el personal tenga conocimientos de las funciones de todos los departamentos. Es muy común, que en la agencia muy pequeña “todos hagan de todo”.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA AGENCIA DE VIAJES MINORISTA:



2.1.4 Productos / servicios turísticos que venden las agencias de viajes:

Los productos / servicios turísticos que se detallan a continuación son los que se ofrecen en la mayoría de las agencias de viajes minoristas que operan en Argentina. Vale aclarar que no es una enumeración y clasificación taxativa.

- Boletos aéreos: pueden ser de cabotaje (nacionales), regionales e internacionales. Si la agencia de viajes es miembro de IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) está adherida al sistema BSP (Billet and Stetlement Plan) y a través de los GDS, puede emitir dichos boletos en su oficina. Sino tendrá que recurrir a otra agencia IATA para que lo emita; o contactarse directamente con la oficina de la línea aérea para que ésta se encargue de la operación (Scaletta *et al.*, 2006). Estos dos últimos casos, ocurren generalmente con las agencias de viajes del interior del país que no cuentan con GDS ni pertenecen a IATA, y trabajan conjuntamente con las agencias que reúnen esos requisitos.
- Reservas de alojamiento: búsqueda, reserva y contratación de alojamiento cualquier sea su categoría o tipología. Puede ser Nacional, Regional o Internacional.
- Seguros de asistencia al viajero: comenzaron por ser servicios adicionales a la venta de otro servicio principal. Actualmente, cobran mayor importancia por su mayor rentabilidad. Consiste en la contratación de un seguro, que puede variar su cobertura según la actividad, cuyo fin es la protección del viajero durante el traslado y en el destino.
- Paquetes vacacionales: Son un conjunto de servicios turísticos, generalmente armados por una agencia mayorista, lo que le permite ahorrar costos o lograr economías de escala, con la consiguiente reducción de las tarifas para el turista. Generalmente son cerrados aunque, en algunos casos, el turista puede solicitar adicionales o pequeñas diferencias en los servicios contratados. Lo importante es que, es adquirido en una sola operación de compra-venta y a un precio determinado (Scaletta *et al.*, 2006). La ventaja es su bajo precio reuniendo la mayoría de los servicios turísticos. Pueden ser grupales o individuales; coordinados o independientes.
- Cruceros: se venden variedad de itinerarios con distintos tamaño de barcos durante todo el año, a cualquier destino. Es ideal para todo tipo de público. La oferta es muy amplia facilitando su venta. El agente de viajes tiene apoyo para su venta ya que los representantes de los cruceros realizan capacitaciones de venta específicas.
- Pases / boletos de tren: se refiere a los itinerarios de trenes de alta velocidad que operan en Europa. Son muy pocas las agencias que siguen vendiendo este servicio por su baja retribución.
- Servicios Diversos: alquiler de autos, excursiones, guías, traductores, cambios de dólares, tramitación de visas a través de AAVYT, servicios específicos solicitados por el pasajero.

2.2) IMPORTANCIA Y APORTES DE LAS AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS EMISIVAS:

Recordando la definición de la actividad turística de la Organización Mundial del Turismo establecida en el primer capítulo del presente trabajo, el turismo es mucho más que el desplazamiento de un lugar a otro o el uso de hotelería. Existe toda una serie de actividades que, ya sea de manera directa o indirecta, se encuentran vinculadas al turismo. El artículo 1 de la ley N° 25.997 “Ley Nacional de Turismo” define, mediante remisión al Anexo 1 de la misma, aquellas actividades que se encuentran directa o indirectamente relacionadas con el turismo, tomando como fuente la clasificación internacional uniforme de las actividades turísticas de la Organización Mundial del Turismo (8). En dicho anexo, las agencias de viajes están comprendidas en las actividades directamente vinculadas con el turismo; junto con los servicios de alojamiento; transporte; profesionales en turismo, técnicos y guías de turismo; organización de ferias, congresos, convenciones y exposiciones; y otros servicios. Entonces, la importancia primordial de las agencias de viajes en la actividad turística, no sólo está expresa en el anexo 1 de la ley N° 25.997; sino que también en el rol que cumplen como intermediarias entre los prestadores de servicios turísticos y los clientes / usuarios de los mismos. Mediante el cumplimiento de sus funciones permiten que los clientes puedan trasladarse y realizar esas actividades fuera de su residencia habitual, contactándose previamente con los prestadores de los servicios turísticos y contratando los servicios, según las necesidades de los clientes. Es decir que, es la esencia misma de las agencias de viajes lo que contribuye como primera razón para que se pueda llevar a cabo la actividad turística.

Con respecto a este punto, en la actualidad se debate si los agentes de viajes continuarán cumpliendo la función primordial de intermediación el día de mañana. La venta directa de los proveedores de servicios turísticos al cliente, ayudados por las herramientas tecnológicas, provoca no sólo reducción de ventas e ingresos al agente sino la desintermediación de las agencias de viajes, en la cadena de comercialización de los servicios turísticos. Esta problemática es detectada con anticipación por parte de los agentes, por lo que se pueden determinar las acciones pertinentes para revertir la situación.

Otra contribución a la actividad turística es el desarrollo de los productos turísticos. A pesar de que las agencias mayoristas son las que lo organizan, las agencias de viajes minoristas también tienen su aporte ya que son las encargadas de su venta.

Un punto a destacar es el trabajo interinstitucional que se está realizando entre Secretaría de Turismo de la Nación, Consejo Federal de Turismo y AAAVYT (Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo), cuyo fin es la actualización y diversificación de la oferta turística de Argentina. El proyecto se presentó en el XXIV Congreso de AAAVYT en el 2007, y se inicia mediante la presentación de los nuevos productos turísticos que el sector público ha diseñado para cada región de nuestro país. La idea es que el sector público y privado trabajen en conjunto, por lo que las agencias de viajes deberán armar ofertas comerciales concretas en base a lo presentado. Luego, el sector público aprobará las mismas para llevar a cabo su promoción, y las agencias minoristas su venta al público.

Otro aporte de las agencias de viajes minoristas, a una escala menor que el sector público, es que también contribuyen a la promoción profesional de los destinos

turísticos. El agente es quien tiene contacto con el público y recomienda los destinos que le parecen mas convenientes para su viaje. A su vez, informa sobre los atractivos que ofrece y todos los servicios que se pueden contratar.

La profesionalización de los agentes de viajes, mediante la incorporación de la carrera Licenciatura en Turismo en la década del '70 en la Universidad Nacional de Mar del Plata, y con el tiempo en las Universidad privadas; y Tecnicatura contribuye a una mayor profesionalidad de la actividad turística en general. Por lo tanto mayor control y calidad en los servicios ofrecidos al cliente.

Otro aporte importante que realizan las agencias de viajes a la actividad turística, es la posibilidad de trabajo que brinda al personal. En nuestro país, la ley Nacional de Turismo, reglamentada a través del decreto 1297/06, declara, en su artículo número uno, al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país; por lo que la contribución que hagan las agencias desde cualquiera de estos planos ayuda al cumplimiento de este artículo.

En comparación con las agencias de viajes virtuales que necesitan mucha menos cantidad de personal, las agencias de viajes tradicionales brindan más trabajo por su mano de obra, al necesitar al personal en sí mismo para brindar el servicio personalizado, y no a la computadora con un software para atender clientes. En estos tiempos, los proveedores de servicios turísticos atienden a través de líneas telefónicas rotativas e, incluso se unen para formar agencias de viajes virtuales, donde el único contacto con una persona es el chat.

2.3) EVOLUCIÓN DE LAS AGENCIAS DE VIAJES:

Como antecedente a la actividad comercial de las agencias de viajes, podemos hacer referencia al pionero Thomas Cook, quien comienza en 1841, fletando un tren para 570 personas para un viaje de ida y vuelta con el fin de asistir a un congreso antialcohólicos. La organización del viaje fue realizado sin beneficio económico personal, pero a partir de aquí se da cuenta del potencial del negocio turístico. Al principio, los viajes organizados por Cook consistían solamente en la contratación del medio de transporte, siendo los más importantes de la época el ferrocarril y el marítimo. Thomas recibía un 5% de comisión por el ferrocarril Railroad, pero al no ser suficiente para mantener el negocio solvente, decide incorporar en 1846, la venta de excursiones (Lundberg, 1977). Con el tiempo, fue sumando el resto de los servicios turísticos, como hotelería y los demás medios de transporte para poder ofrecer el viaje completo. Es decir que, al poco tiempo de iniciar su actividad debió plantearse como generar más ingresos, debido a un conflicto económico del negocio, y lo solucionó mediante la diversificación de productos / servicios.

Su función era similar a la de un tour operador de hoy en día, ya que se encargaba de la organización y operación de los tours; y además, los distribuía. No sólo fue visionario desde el punto de vista de la comercialización de los servicios turísticos, sino también desde lo técnico. Confeccionó un manual de viajes, siendo el primer itinerario de un viaje preparado de forma profesional especialmente para uso de los turistas. En 1846, introduce la guía de viajes en sus tours y en 1867 los cupones de hoteles, conocidos más tarde como vouchers. También lanza la Circular Note, que era la antecesora del Travel's Check de la American Express. *“En 1874, Cook proporcionaba cartas de crédito circulares que aceptaban las bancas, hoteles, tiendas y restaurantes de todo el mundo”* (Lundberg, 1977: 98). También es importante decir que es reconocido como el primer agente de viajes que ha trabajado como un profesional, ya que su pensamiento no era sólo estrictamente económico, sino que se preocupaba por la satisfacción de la demanda. *“Desde un inicio, su principal preocupación fue siempre la de elaborar tours de acuerdo con el interés y la conveniencia de sus clientes, lo cual fue uno de los aspectos que más contribuyó a su éxito como agente de viajes”* (Acerenza, 1997: 22). Esto se manifiesta cuando en 1862, introduce el *Individual Inclusive Tour* (IIT), viaje a *forfait* todo incluido.

La innovación y la creatividad de Thomas Cook, ya sea desde el punto de vista económico y desde lo servicial, ha contribuido notablemente a la expansión de su negocio y para el resto de las agencias de viajes. *“En un viaje a la ciudad de Nueva York alquiló un carruaje para transportar su equipaje y el de sus amigos al hotel, a una fracción de lo que cobraban los taxis de caballo”* (Lundberg, 1977: 95). Desde el punto de vista de servicio, *“en un tour italiano, un hotel de Roma no cumplió con las reservaciones para su grupo de 50 personas. Cook alquiló un palacio de un príncipe por 10 días a 2500 dólares arreglando las comidas con restaurantes vecinos. El viaje causó déficit y los miembros del tour aportaron voluntariamente una contribución de 1000 dólares”* (Lundberg, 1977: 95).

A medida que Thomas Cook se expandía por el mundo, se hacían fuerte sus competidores, como Henry Wells y Wagon-Lits. Para 1878, se calculaba que funcionaban 250 agencias de viajes en todo el mundo (Lundberg, 1977). Debido al

incremento del número de agencias, nace la Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes en 1919 (la actual FUAHV), con el fin de proteger sus intereses.

Otro aporte al negocio de las agencias de viajes, es el de la empresa American Express, que comenzó con la organización de tours y venta de cheques de viajero. En cuanto a estos últimos, la venta no es muy fructífera, sino que la rentabilidad se encuentra en el dinero que van “prestando” los viajeros a la empresa durante el todo el tiempo hasta que son cobrados. Luego, se intensificó la combinación de los viajes y las finanzas incorporando las ventas de seguros de vida y de propiedades, transacciones de cambio de monedas, ventas de tarjetas de crédito, entre otras. De esta manera, la empresa cuenta con alternativas para que su rentabilidad no disminuya. Un ejemplo a nivel local es el de la agencia de viajes Sea & Hill que tiene la venta de la tarjeta de crédito Clipper.

A partir de la década del '30, las agencias de viajes se vieron favorecidas por factores externos que impulsaron su crecimiento, siendo el más importante de ellos, el desarrollo de la aviación comercial. Las primeras líneas aéreas regulares eran muy pequeñas para contar con una oficina de ventas, por lo que necesitaron de la intermediación de los agentes de viajes para la venta de sus billetes. A su vez, la Revolución Industrial trajo como consecuencia las vacaciones pagas, reducción de jornada laboral, más ingreso y tiempo libre en los trabajadores. Esta situación generó una nueva demanda que desea viajar y busca al agente de viajes para información y organización del viaje. El negocio de las agencias de viajes se transformó rápidamente. *“La Panamerican pagaba el 10% de comisión de todas las ventas de pasajes a la American Express y a la Cook; otros agentes recibían el 5%.”* (Lundberg, 1977: 97). En esta época, se abrieron gran cantidad de agencias de viajes debido a que la gente creía que era fácil su instalación, que tenían posibilidades de conocer lugares, y que además era una segunda opción de trabajo, ya que eran profesionales en otra materia. La inserción de la mujer en el mercado laboral también contribuyó al aumento de la apertura de las agencias de viajes, ya que muchas eligieron esta actividad.

En 1928, surge en EEUU la actividad mayorista de turismo por medio de la agencia Exprinter Travel Service. Se establece la división general entre las agencias de viajes mayoristas y minoristas, donde las primeras venden sus tours preparados para la venta a través de las minoristas, sin competir unas con las otras (Acerenza, 1997).

Otra época a destacar en el desarrollo de las agencias de viajes es la década del '50. Nuevamente, varios factores conllevaron a esta situación. Se incorporan empresas ajenas a la actividad, con experiencia en marketing, revolucionando el negocio de las agencias de viajes al introducir nuevos conceptos de comercialización. Se estandariza la oferta y nace el paquete turístico, que es vendido a través de las agencias de viajes minoristas a los clientes. A fines de los '60 se masifica el turismo, es decir que aquellos que antes no tenían acceso al turismo ahora pueden viajar. Esta nueva demanda, debido a su desconocimiento viaja con previa consulta o reserva al agente de viajes. Es importante el rol de la intermediación del agente de viajes, debido a que el viajero lo necesita en cuanto a su asesoramiento y organización del viaje; y el operador mayorista también, para la venta de sus tours. La agencia de viajes minorista era exclusivamente el único canal de comercialización con que contaban los prestadores de los servicios turísticos para llegar al cliente. Además era muy costoso organizar y mantener una red de venta propia. Por lo que el empleo de intermediarios resultaba más económico, al no necesitar grandes inversiones en dinero y para abarcar mercados geográficos lejanos. (Acerenza, 1997)

También los factores pueden influir de manera negativa, como ocurrió con la liberalización del tráfico aéreo en 1978 en EEUU, que trajo como consecuencia una multiplicación y reducción en el precio de las tarifas aéreas. Al disminuir el precio de las tarifas, perjudica directamente al agente de viajes disminuyendo su rentabilidad. La venta de billetes aéreos representaba el 75% del negocio de la agencia de viajes, cifra que marca una fuerte dependencia al transporte aéreo. Sumando a esto, la multiplicación de tarifas exigía disponer sistemas informáticos para un tratamiento flexible y actualizado de la información. Muchas agencias de viajes no se pudieron adaptar a los cambios que presentaba la situación, y cerraron.

En la década del '90, con el surgimiento de Internet, la situación de las agencias de viajes minoristas cambió nuevamente. La agencia de viajes minorista ya no es el único canal de comercialización de los servicios turísticos. El problema que surge es que mediante esta herramienta el cliente puede lograr el contacto directo con el prestador de los servicios turísticos, y a veces encuentra precios más económicos de los que ofrece la misma agencia de viajes. El prestador de los servicios a su vez está aprovechando dicha situación para reducir sus costos, reduciendo además las comisiones pagadas a las agencias de viajes. El precursor fue el transporte aéreo, precisamente Delta Airlines que en 1995 se atrevió a romper con el sistema de remuneraciones instalado desde la primera agencias de viajes de Thomas Cook, y redujo las comisiones de un 10% al 7%, siguiéndole American Airlines y South West. Pronto, le siguieron el resto de los proveedores de servicios turísticos (La Riva, 2004). Como ya se mencionó anteriormente, las ventas de las agencias provenían en su mayoría de los servicios del transporte aéreo, por lo que rápidamente se vio en peligro su rentabilidad. Debido a esto último, gran cantidad de agencias desaparecieron al no poder soportar la baja de rentabilidad en su negocio.

Actualmente, debido al desarrollo de la tecnología, podemos contar también con agencias de viajes virtuales que compiten con las tradicionales. Muchas de ellas fueron formadas por los GDS ante la amenaza que supone el canal alternativo de Internet para su negocio. Otras fueron creadas por grupos integrados por los mismos prestadores de los servicios turísticos, logrando la venta directa con la consecuente desintermediación, afectando los ingresos de las agencias de viajes minoristas tradicionales. Generalmente, intervienen también grandes entidades financieras (Vegas, 2006). Entre las más importantes se pueden nombrar lastminute.com (realizada por Sabre), Orbitz, Ebookers, Expedia, Rumbo y eDreams.

2.3.1 EN ARGENTINA:

Recién en la década del '50, podemos hacer referencia a las primeras agencias de viajes en nuestro país. Existían quince, de las cuales cinco de ellas eran llamadas "fuertes" y las restantes de menor desarrollo. En 1951, se crea la Asociación Argentina de Agencia de Viajes Turismo y Afines, llamada de esta manera ya que integraba a todos los prestadores de los servicios turísticos. Hoy, es la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo que integra a 1491 agencias de viajes. (9)

En la década del '70, cada vez más agencias de viajes abrían en el interior del país, por lo que se crearon las asociaciones regionales de AAAYT para su representatividad. A partir de aquí comenzaron con la realización de los congresos anuales, en donde todos los agentes de viajes tienen la oportunidad de debatir su problemática. En esa época ya se trataban aspectos legislativos (teniendo en cuenta que la ley de agentes de viajes N°

18.829 se promulgó el 6 de noviembre de 1970 con su decreto en 1972), necesidades de infraestructura y equipamiento, de programación de servicios de transporte, entre otros. Actualmente, se continúan debatiendo problemáticas que cada vez resultan más complejas derivados de los avances tecnológicos, rentabilidad, relaciones comerciales con prestadores de servicios, entre otras.

2.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE LAS AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS EMISIVAS EN ARGENTINA:

Actualmente, las agencias de viajes minoristas emisivas, están atravesando un difícil momento desde el punto de vista de la rentabilidad de su negocio. Como primera medida, sufren la drástica disminución de las comisiones por parte de los prestadores de los servicios turísticos. El agente de viajes está comenzando a cobrar el fee al cliente, o también llamado “cobro por servicios”, en concepto de tickets aéreos debido a que muchas líneas aéreas ya están pagando el 1% de comisión. También lo aplica como un gasto administrativo en los paquetes turísticos, o viajes a medida. Es difícil de implementarlo solo por asesoramiento, ya que es el propio agente de viajes quien debe convencerse primero para poder aplicarlo al cliente.

En este mercado, se observa un alto grado de concentración de la oferta en manos de unos pocos grandes mayoristas, lo que lleva a las agencias de viajes minoristas a vender el mismo producto, casi sin ningún valor agregado, hecho que coloca en desventaja al agente frente al cliente. Este último, consulta varias agencias de viajes antes de decidir la compra, y elige generalmente en base al precio, presionando al agente por un descuento. Incluso, el agente de viajes piensa que su herramienta para atraer al cliente y poder cerrar la venta, es rebajando el precio del producto y de esta manera resigna parte de su comisión.

Desde el punto de vista del avance tecnológico, cabe aclarar el gran contraste entre las agencias de viajes ubicadas en las ciudades capitales y en el interior del país. Estas últimas prácticamente no cuentan ni con los sistemas de reservas globales, por el costo de su mantenimiento o por su poco volumen de ventas, por lo que deben trabajar operativamente con agencias de mayor tamaño o directamente con los prestadores de los servicios turísticos. Los avances tecnológicos más importantes se pueden encontrar en las ciudades más pobladas con mayor número de agencias de viajes. Según Bonigo-Lomardi, casi un 45% de las agencias del país no están automatizadas.

Las agencias de viajes virtuales aparecen en nuestro país en forma incipiente, siendo la que se destaca despegar.com, a pesar de que es latinoamericana. También hay otras, como volando.com y viajar.com. Pero lo que encontramos como fuerte amenaza son los propios sitios web de los proveedores de servicios turísticos, que utilizan esta herramienta para incentivar la venta directa al cliente. Comenzaron con esta modalidad las líneas aéreas de bajo costo, como Gol Líneas Aéreas Inteligentes, Andes Líneas Aéreas y Sol. Pronto se sumaron las aerolíneas tradicionales, que agregaron a su forma de comercialización sus sitios web para la venta directa (Aerolíneas Argentinas y Lan Argentina).

Con respecto a la implementación de las nuevas tecnologías, algunas agencias de viajes minoristas incorporaron el chat para comunicación con sus clientes, y las que se animaron diseñaron su propia página web. Estas generalmente son a modo informativo o para chequear horarios de reservas. En caso de que el pasajero quiera reservar un paquete o servicio turístico se contacta con el agente para efectuar la compra. Por lo

que el comercio electrónico en el sector, apuntando al B2C que se dirige al consumidor, aun no se encuentra desarrollado al máximo. En cambio, el B2B (entre empresas) es el más usado, implementado entre agencias de viajes y proveedores de servicios turísticos (por ejemplo agente de viajes reserva hotel en sitio web de hoteldo.com y transhotel.com). Las empresas de viajes y turismo, a comparación con las minoristas, son las que más han invertido en sus sitios web, por ejemplo en Aviabue (Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Buenos Aires) hay registradas 25 agencias con venta on-line, siendo la mayoría EVyT (10). Una de las razones, es que la EVyT tiene mayor solvencia económica y al ser el costo inicial de la inversión muy alto, les resulta difícil de afrontar a las agencias que operan solamente como minoristas.

Otra característica de la realidad es que, los datos que existen sobre las agencias de viajes son extraoficiales. Es difícil encontrar información oficial, como por ejemplo información económica acerca de las agencias, y si existe en el relevamiento del INDEC se encuentra confusa con otros elementos que componen el sector servicios (restauración, esparcimiento, etc).

Desde el marco legal, la ley principal que regula esta actividad "Ley Nacional de Agentes de Viajes" N° 18.829 y su respectivo reglamento del año 2182/72, ha de necesitar una revisión y adaptación a los tiempos actuales, debido a los cambios sucedidos desde su composición en la década del '70 hasta hoy en día. En aquella época se desconocía acerca de las nuevas tecnologías, nuevas necesidades de los consumidores, mercados externos como fuente de ingresos, etc. Existen otras normativas más actualizadas, como la Ley Nacional de Turismo N° 25997 reglamentada por decreto 1297/06, la de turismo estudiantil del año 2007, ley de defensa del consumidor N° 24.240 del año 1993, que también pueden ser aplicada a esta actividad. Al surgir cada vez más nuevas normativas en un contexto actual, pueden no resultar compatibles con la normativa principal de los agentes de viajes. Con respecto al avance tecnológico, la resolución N° 257 del año 2000 es la única que "protege" a la agencia con licencia en este aspecto. Dicha resolución se encarga de controlar la profesionalidad de la venta y promoción a través de medios informáticos, exigiendo que en cada venta o anuncio se identifique el nombre y número de legajo de la agencia (Artículo N° 2). De esta manera, el pasajero puede distinguir si se encuentra operando con agencias sin licencias, que deberán ser multadas en base a la ley N° 18.829. El problema es cuando esta situación se lleva a cabo en la práctica, ya que al observar también anuncios de agencias que se encuentran en infracción se infiere que el control de dicha resolución es muy leve o escaso.

Se observa una preocupación por parte de los agentes acerca de la problemática disminución de su rentabilidad, por lo que se reúnen a tratar la misma en congresos anuales, donde exponen alternativas de solución para poder continuar con la actividad. También realizan periódicas reuniones en la Asociación Argentina de Agentes de Viajes, cada una acudiendo a la regional correspondiente, ya sea para resolver en grupo problemas con los prestadores de servicios, capacitarse en asuntos nuevos, etc. Es decir, los agentes de viajes actúan en grupo cuando hay problemas a resolver, pero desde lo comercial no toman la misma actitud, operando de manera individual. Según Lombardi y Bonigo, existen dos conglomerados de agencias minoristas en Argentina. Uno de ellos es la "Red de Expertos en Turismo", que al firmar un convenio con un grupo español se lanzó a operar como mayorista. El otro caso es Inter Group, que agrupa a agencias minoristas de la provincia de Buenos Aires manteniendo ese perfil. Se unen para conseguir mejores condiciones de compra frente a los fuertes

proveedores de servicios. El grupo Lozada, líder en el mercado turístico cordobés, también merece ser mencionado por mantener relaciones comerciales con los principales mayoristas, compañías aéreas y cadenas hoteleras.

2.3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE LAS AGENCIAS DE VIAJES A NIVEL MUNDIAL:

Los sucesos que acontecen o problemáticas que se deben resolver en algunos lugares, pronto suceden en otros. Por lo que, visto desde el contexto y situación que atraviesan las agencias de viajes minoristas emisoras tradicionales, se podría tomar como referencia a lo que está ocurriendo tanto en Europa como en EEUU, para poder extrapolar dicha situación a Argentina y tomar las medidas pertinentes al caso. Esta es una ventaja con que cuenta el agente si aprovecha la experiencia de los demás para resolver de la mejor manera la rentabilidad de su negocio, teniendo en cuenta el previo análisis de su contexto, para determinar si su aplicación funcionaría. Por ejemplo, teniendo en cuenta la evolución de los viajes on – line, América Latina se encuentra 3 años atrasada con respecto a la situación que atraviesa Europa y, ésta última a 3 años de diferencia con EEUU. (11)

La problemática en cuestión es la progresiva disminución de la rentabilidad, que comenzó por la baja de las comisiones que realizó Iberia el 1 de enero del 2004, trasladándose a otros prestadores de servicios turísticos. Con la implementación del cobro de los fees al cliente, ya instaurada por primera vez en EEUU y en Escandinavia en 2002, se encuentra una alternativa al anterior sistema de comisiones. El concepto al cual más se aplica el fee es a la venta de billetes aéreos. *“El abanico de fees que Iberia cobra a los pasajeros en sus canales de venta directa varía de los 9 euros a los 87 euros, dependiendo del tipo de billete, clase y destino, lo cual sirve como referencia para los fees que las agencias pueden cobrar a sus clientes”* (Vegas, 2006: 112). El objetivo final del pago de las comisiones es llegar a cero, que algunas líneas aéreas ya lo están implementando en ciertos países y, en otros como España faltan sólo unas décimas para lograrlo. EEUU fue el primero en aplicarlo en el año 2002, mediante Delta Airlines, American Airlines, United Airlines, Continental Airlines y TransWorld. Entre 1995 y 2002, cerraron el 38% de las agencias de viajes debido a las drásticas disminuciones de comisiones. Recién 5 años más tarde, están logrando la recuperación en el número de agencias, alcanzando la cifra de 30.000, mediante la reconversión hacia productos mas rentables que los boletos aéreos (De la Rosa, 2008). En el 2003, en los países Escandinavos, Finlandia y Países Bajos apareció la comisión cero por parte de KLM, Finnair y SAS. En el 2004, en Alemania, Lufthansa aplica también la comisión cero. Y en el 2005, Air France y British Airlines la aplican en Francia y Reino Unido, respectivamente. (Amadeus, 2007)

La comisión cero genera polémica ya que en el contrato entre IATA y las agencias de viajes, en la sección “Compensación por servicios”, no está especificado que las primeras paguen a las segundas su remuneración, al especificar en el punto séptimo *“El Transportista permitirá que la agencia reciba una remuneración justa”*, pero no establece de quien proviene ese pago. Por lo que, el agente de viajes no tiene garantizado que su compensación la reciba a través del transportista. Tampoco se especifica el monto de dicha remuneración, por lo que las políticas comerciales empleadas por las líneas aéreas, a pesar de ser éticamente mal vistas, desde el punto de vista legal están correctas. Se debería especificar este punto, donde el pago de la

remuneración se haga cargo específicamente al transportista y con un monto mínimo de comisión.

El nuevo problema que se presenta y que se está estudiando, es que exista la posibilidad de que los prestadores de servicios turísticos, especialmente las líneas aéreas, dejen de cobrar el fee en sus ventas directas, perjudicando a las agencias de viajes, ya que éstas venderían más caro al cliente por no poder tomar la misma medida, al suprimir una entrada en sus ingresos. El agente quedaría en desventaja competitiva frente a los prestadores de servicios turísticos.

En Europa, desde el punto de vista del mercado de las agencias de viajes nos encontramos que España e Italia son los países que tienen un mercado muy atomizado. Según datos de Hosteltur publicados en septiembre de 2008, *“cada agencia española toca a unos 5.000 habitantes, una cifra muy inferior a los 6.000 que corresponden a las agencias alemanas o a las 8.500 de las holandesas, por no hablar del caso de los países escandinavos donde la concentración es aún mayor.”* Cuando ocurre este tipo de mercado existe una amplia cantidad de empresas donde todas ofrecen generalmente los mismos servicios o paquetes turísticos.

En EEUU, según un informe publicado por PhocusWright, en el 2008, se encuentran 24.000 agencias de viajes que dan empleo a 111.000 profesionales del sector. También el informe establece que las ventas de las agencias de viajes tradicionales en el 2007 representaron el 38% del volumen de negocio del sector. Esta cifra indica la importancia de este tipo de agencias, aunque año a año el porcentaje va disminuyendo (en el 2006 las minoristas acaparaban el 41% de las ventas del sector turístico). Las previsiones de facturación para el presente año 2009 son de un tercio del total del sector (Quijano, 2008). Los agentes alarmándose por dicha disminución, buscan productos más rentables para la venta como viajes de negocios, congresos, cruceros, etc. Lo mismo sucede en Europa donde encontramos agencias que se están especializando, especialmente las de pequeño y mediano tamaño, que tienden a reconvertirse y especializarse en sectores de altos ingresos, logrando mayores márgenes de ganancia. Como alternativa para abaratar costos, se puede observar en el mercado, una gran concentración o formación de redes de agencias de viajes. En España, al cierre de junio de 2008, el 51.70% de las agencias conectadas a Amadeus de ese país (4733 en total) pertenecían a cadenas nacionales o multinacionales. Por el contrario, el 48.30% del total (4.421 puntos de ventas) eran pymes. Estas cifras muestran el progresivo proceso de concentración de grandes de redes que ha venido dándose en España a lo largo de los últimos años (en el primer semestre de 2006, el 50% de las agencias eran pymes, casi dos puntos porcentuales por encima de la cifra actual). Igualmente, el sector español continúa presentando una gran proporción de agencias independientes o pymes. El proceso de concentración de agencias de viajes es un proceso producto de varios factores: la globalización, la gran competitividad que existe entre las grandes redes, los pocos márgenes de ganancias del sector y la caída de las comisiones aéreas (Quijano, 2008). Ejemplos de grandes grupos son: Globalia, Orizonia y Navigant. Esta última comprende agencias de distintas ciudades de EEUU (inclusive Vancouver en Canadá).

Otra característica que se puede destacar del sector de las agencias de viajes en Europa, es la implementación de un modelo de negocio, llamado franquicias, que comenzó en EEUU para el sector de hoteles, comidas rápidas y restaurantes. Según datos del Servicio de Estudios Estadísticos de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), en el año 2008, el mercado español de franquicias se integró

por 843 marcas, de las cuales 29 de ellas corresponden a agencias de viajes, representando el 3.44% del mercado español de franquicias. A su vez hubo un aumento con respecto al año anterior, ya que había solo 23. También registraron un aumento en sus niveles de facturación y en el número de empleos que generan. En cuanto a los primeros, del año 2007 al 2008 aumentó un 0.50%; y en cuanto a los segundos un 2.76% debido a que en el 2007 trabajaron de forma directa o indirectamente 234.415 personas en este modelo de negocio, mientras que en el 2008 lo hicieron 240.875. Estas cifras son positivas para demostrar la importancia de crecimiento de esta alternativa que optaron los agentes en esta época de incertidumbre económica. Las franquicias tienen la ventaja de no contar con elevados riesgos ni inversiones importantes. En los distintos sectores ha evolucionado de distinta manera, pero como se observa en los porcentajes es en las agencias de viajes que se aprecia por volumen y facturación. Una de las redes de agencias de viajes alemanas en franquicia de mayor éxito es Lufthansa City Center, que cuenta con 590 establecimientos en 77 países con un volumen de negocio cercano a los 3.7 billones de euros.

Los avances tecnológicos permitieron la proliferación de las agencias de viajes on-line, que le costaron ocho años de crecimiento en Europa. El fenómeno de la venta de viajes a través de Internet comenzó a desarrollarse en Estados Unidos y que para el año 2000 ya alcanzaba 13.600 millones de dólares, equivalentes al 6.10% del total del mercado de viajes en aquel país. Desde entonces el crecimiento ha sido exponencial, habiendo superado en 2004 los 51.000 millones de dólares (Vegas, 2006: 145). Europa lleva de dos a tres años de retraso con respecto a EEUU, resultando la cifra de ventas de 2004 similar al volumen americano de 2001. Los líderes del mercado europeo son 3 empresas americanas: Expedia, Lastminute.com y Ebookers. Luego se encuentran las compañías españolas eDreams y Rumbo. Según datos de Amadeus, el crecimiento de este tipo de agencias es espectacular, pasando de 1.7% del total del volumen de reservas en el 2003, al 19.20% obtenido en el 2007 (Quijano, 2008). Estas agencias resultan ser una competencia de las agencias de viajes tradicionales. Pero, éstas últimas combinaron la presencia de la web con la directa, incorporando el carro de venta on-line, es decir, el comercio electrónico. El grupo Marsans se ha posicionado como la primer agencia en ventas por Internet entre las grandes redes y dentro de las cinco primeras on line. El Corte Inglés ha incrementado sus ingresos por Internet en un 70% en el 2007 (Quijano, 2008). Además, se están utilizando nuevas herramientas tecnológicas como las redes sociales (turismo 2.0) y los metabuscadores, a los cuales tiene que hacer frente las agencias de viajes virtuales. En los primeros, se comparten experiencias de viajes relatadas por los mismos viajeros, se intercambian fotos, etc. Los segundos son buscadores que localizan tarifas más económicas de productos aéreo y hotelero entre portales de viajes, sean de intermediarios o de los propios proveedores. No efectúan transacciones, solamente redirige al usuario a la web donde encontró la tarifa más económica. Estos constituyen una amenaza para los portales web, a pesar de que no se han desarrollado mucho. El usuario comenzará su búsqueda en los metabuscadores antes que en las propias web de las agencias de viajes.

En España, a pesar de los avances en el comercio electrónico, las agencias de viajes cuentan con la ley de octubre 95 que regula los viajes combinados y paquetes turísticos. Esta Ley exige que estos viajes estén respaldados por un contrato escrito entre el usuario y el proveedor. Este contrato no es sustituido, por ningún medio electrónico, y exige por lo tanto la presencia física y la intermediación del agente de viajes.

2.4) ANALISIS FODA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS EMISIVAS TRADICIONALES:

Teniendo en cuenta la información detallada en los capítulos anteriores, se procede a realizar un esquema de análisis FODA, para visualizar de manera más sintética la situación contextual de las agencias de viajes minoristas emisoras. Este cuadro se utilizará como ayuda para analizar la rentabilidad de dichas agencias. Las enumeraciones de las características no son exhaustivas, puede que se omitan o sobren algunas de ellas. Esto ocurre porque la empresa se desarrolla en un escenario abierto, y además, cada agente de viajes puede adaptar el cuadro a sus consideraciones, opinando de distintas maneras.

FODA	CARACTERISTICAS
FORTALEZAS	<p>Relación de confianza, retroalimentación, y fidelidad con el cliente. Capacidad para ofrecer al cliente el producto/servicio turístico adecuado a sus necesidades.</p> <p>Experiencias y conocimientos de los paquetes y servicios turísticos (Know-how).</p> <p>Personal experimentado y capacitado.</p> <p>Capacidad para resolución de conflictos y problemas</p> <p>Asesoramiento e información adecuada al cliente</p> <p>El valor agregado que se ofrece en el servicio (plus que se obtiene cuando se compra en una agencia)</p> <p>Representatividad mediante AAVYT</p>
DEBILIDADES	<p>Todas ofrecen el mismo producto, se genera gran competitividad.</p> <p>No cobrar fee por asesorar (implica no reconocer su trabajo)</p> <p>Falta de datos oficiales.</p> <p>Poco respaldo financiero.</p> <p>Menor capacidad de negociación de precios, costos y comisiones por sí sola</p> <p>Dificultad del agente para introducir y experimentar las innovaciones tecnológicas.</p> <p>Ley Nacional de Agente de viajes desactualizada</p> <p>Desprotegidas ante la Ley de Defensa al Consumidor N° 24240.</p> <p>No utilizar plenamente las funciones de los GDS (para reducir costos).</p>
OPORTUNIDADES	<p>Observar que ocurre en los mercados más maduros y avanzados (Europa y EEUU) para anticiparnos a lo que puede venir.</p> <p>La tecnología misma según su uso. Aprovechar el chat, videoconferencia, para conocer y conversar con el interlocutor.</p> <p>Asociarse entre agencias para negociar en grupo con mayor fuerza.</p>

	<p>Las herramientas tecnológicas ayudan a implementar el marketing directo y selecto para cada cliente. Implica seleccionar la oferta en base al perfil del cliente.</p> <p>Comercio electrónico: Cuando se utiliza entre agencia y prestador de servicio abarata costo. Entre la agencia y el cliente es otro punto de venta.</p> <p>Utilización optima de los últimos medios de comunicación (reduce costos).</p> <p>Mejora continua de la calidad del servicio que se ofrece.</p> <p>Se pueden utilizar las nuevas tecnología para reducir costos, a través de una mejora de la productividad.</p> <p>Tiempos de acceso reducidos, mecanización de operaciones, eliminación de procesos conducen a mejorar la eficacia productiva.</p> <p>Tomar herramientas tecnológicas para adaptarse de a poco a las funciones de una agencia virtual, ya que permite atender más clientes sin presencia física, aumentando las ventas.</p>
AMENAZAS	<p>Aumento de la venta directa por parte de los proveedores de servicios turísticos, evitando los costos de intermediación. (desintermediación)</p> <p>Políticas de reducción de costos por parte de los prestadores de los servicios turísticos. Recorte de las comisiones, hasta implementar la comisión cero.</p> <p>Disminución de los ingresos.</p> <p>Cliente más informado y exigente. Se anima a comprar de forma directa los servicios turísticos.</p> <p>El desarrollo tecnológico que permite otros canales de ventas. En Internet, prestadores ofertan precios más bajos que en las agencias.</p> <p>Aparición de agencias de viajes virtuales, muchas de ellas pertenecen a los mismos prestadores de los servicios turísticos.</p> <p>Nuevas formas de pago (medios electrónicos) que fomentan la venta directa.</p> <p>Comercio electrónico utilizado por parte de los prestadores de servicios turísticos y el cliente.</p>

Fuente: elaboración propia.

Es importante una vez analizadas las amenazas y debilidades, formular un plan de acción para poder reconvertirlas en oportunidades y fortalezas, respectivamente.

Parte N° 3:

RENTABILIDAD

3.1) Conceptualización. Diferenciación con utilidad.

Para comenzar a tratar el tema de la rentabilidad en las agencias de viajes minoristas y emisivas, es conveniente diferenciarla del concepto de utilidad por el que se genera tanta confusión. Ambos son de origen contable, pero la utilidad surge de comparar los ingresos y los costos de una explotación y se convierte en un valor absoluto. En cambio, la rentabilidad relaciona el resultado de una explotación con el monto de la inversión que la originó. Da un valor relativo (en porcentajes) (Sallenave, 2002). De esta manera, permite una mejor comparación de desempeño, respondiendo a la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Monto de la inversión}}$$

Entonces la principal diferencia es que la utilidad no se relaciona con el monto de la inversión realizada, mientras que la rentabilidad sí la tiene en cuenta.

Explicación de los componentes de la rentabilidad:

A la anterior definición de rentabilidad, según el autor Preve Lorenzo (12), le estaría faltando el paso del tiempo, por lo tanto se la puede definir como *“el beneficio obtenido en un determinado período de tiempo, con respecto a la inversión comprometida”*. Por lo tanto, aquí se pueden destacar tres elementos que la componen: a) el beneficio obtenido, b) el monto de capital invertido para obtenerlo; y c) el tiempo transcurrido desde que se realizó la inversión.

a) Beneficio obtenido: existen distintas definiciones de beneficio según quien sea el que vaya a recibirlo. Podemos encontrar:

-El beneficio neto que *“es el beneficio que obtuvo la empresa después de facturar la venta de todos sus productos y deducir todos los gastos y costos necesarios para su generación”*. Le pertenece a los propietarios / accionistas de la empresa, ya que teóricamente todos los acreedores deberían haber cobrado sus cuentas.

-El beneficio antes de impuestos, que es el que le pertenece a los propietarios/ accionistas y al Estado, al tener éste último la función de recaudador de impuestos.

-EBIT: beneficio antes de intereses e impuestos. Aquí los acreedores financieros, se suman a los anteriores nombrados.

-Al llegar a las ventas, se van a cobrar todos aquellos que han posibilitado, de alguna manera, la operación (empleados, proveedores, acreedores, Estado, propietarios).

La explicación fue realizada desde el beneficio con más deducciones, que sería el resultado final de un ejercicio contable, hasta la venta bruta.

b) La inversión considerada puede estar referida a:

1. Los activos de explotación
2. La realizada por los propietarios
3. Los fondos de terceros

1) Conocido como ROA, es “*el cociente del resultado de explotación menos los impuestos pagados entre los activos totales promedio del periodo. Indica la rentabilidad que las operaciones obtienen sobre los activos, independientemente de cómo esté estructurado el pasivo y el propio activo*” (Vegas, 2006: 85). La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT} - \text{Impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Los componentes que más fuerzan tienen en el activo de una agencia de viajes, son los deudores por ventas, las instalaciones, y en caso de ser propietaria del local, el inmueble, ya que por ser una empresa de servicios su activo no está integrado por inventarios.

Para poder mejorar la tasa de rotación del activo, el objetivo a lograr es “*disminuir los activos necesarios para la obtención de una venta determinada, o aumentar las ventas más que proporcionalmente al incremento de los activos*” (Sallenave, 2002). Las estrategias para alcanzar ese objetivo en una empresa de servicios son: disminuir las cuentas por cobrar, mejorar el manejo de la liquidez y de la productividad.

2) Conocido como ROE, que “*mide el rendimiento que los accionistas obtienen sobre el valor contable de su participación en la empresa*” (Vegas, 2006: 85). La fórmula para su cálculo es:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios promedio del periodo}}$$

La crítica que se realiza es que el numerador no diferencia entre los resultados provenientes de las operaciones y el resultado extraordinario, siendo así engañosa la medición del negocio. Este es el que puede ser más utilizado por parte de los propietarios de las agencias de viajes, al ser ellos mismos los inversores de su negocio. Para mejorar esta tasa se debería aumentar el endeudamiento (punto riesgoso para la empresa) o disminuir el patrimonio. Las estrategias a aplicar para ello en una empresa de servicio son: aumento del crédito con los proveedores, adquirir nuevos préstamos y distribuir los dividendos (Sallenave, 2002).

3) También conocido como “efecto palanca de los fondos de terceros” y su calculo se obtiene en base a los anteriores. “*En la medida que la rentabilidad de la inversión de los propietarios supere a la rentabilidad de los activos, habrá un excedente proveniente del uso del financiamiento de los fondos de terceros, que está incrementando la rentabilidad de la inversión de los propietarios*” (Sallenave, 2002). Las dos maneras más fáciles de calcularlo es a través de las siguientes fórmulas:

$$E_p = \frac{R_{ip}}{R_{ia}} \quad \begin{matrix} \text{(Rentabilidad de la inversión de los propietarios)} \\ \text{(Rentabilidad de la inversión en activos)} \end{matrix}$$

El resultado puede ser menor, igual o superior a 1, por lo que se estará ante un efecto palanca negativo, neutro o positivo.

La fórmula anterior también se puede expresar mediante diferencia:

$$E_p = R_{ip} - R_{ia}$$

A diferencia con el anterior es que el resultado va a ser un valor absoluto.

C- Tiempo: Ninguna de las fórmulas toma en cuenta el paso del tiempo. Sólo se imputa el valor de las inversiones ó resultados, pero se desconoce hace cuanto se han realizado o generado. Por ello, es importante que el agente de viajes no olvide tener presente este dato, ya que a igual resultado de dos fórmulas de rentabilidades, teniendo en cuenta el tiempo transcurrido de una y otra inversión, la valoración de los datos cambia completamente.

3.1.1 Importancia de la rentabilidad:

Una agencia de viajes es una organización comercial que persigue un fin de lucro para su existencia. Como en cualquier otra organización comercial, el propietario de la agencia de viajes invertirá en el negocio buscando una rentabilidad esperada, que si no logra obtenerla decidirá no reinvertir más en dicho negocio, dejando a la empresa sin capital para invertir y, finalmente, sin liquidez. Es decir, entra en juego el futuro de su negocio. Una empresa que no resulta rentable para el inversionista termina en el cierre de la misma, porque es difícil de mantenerla en el tiempo en esas condiciones. Por ello, es importante el control de la rentabilidad. Además, muchos de los propietarios de pymes suelen manejarse solamente con los resultados de los beneficios, y como se observó anteriormente esto es erróneo, porque aunque la empresa arroje beneficios no quiere decir que resulte rentable. *“La rentabilidad necesita de la concurrencia del margen de beneficio, de la inversión realizada y del tiempo en el que este beneficio se genera”* (Preve, 2008: 58). Es importante que el propietario tenga el concepto de rentabilidad bien claro.

3.1.2 La rentabilidad en las agencias de viajes minoristas:

Como se explicó en los capítulos anteriores, la rentabilidad en las agencias de viajes, ha sido afectada por muchas variables que provienen del contexto, y que no son controlables por parte del agente de viajes. Por eso, es necesario que sus propietarios, o agentes de viajes puedan tener herramientas y conocimientos, no sólo para saber en que situación se encuentra su negocio sino para mejorarlo frente a los retos que se le presentan.

La agencia de viajes, como se estableció en el ítem de funciones, cumple su papel de intermediaria en el proceso de venta de los productos / servicios turísticos entre los proveedores de servicios turísticos y el cliente final. *“Son empresas comercializadoras de servicios, no productoras”* (Pantano, 2007: 21). El agente de viajes vende el paquete vacacional al pasajero, y a cambio de dicho servicio obtiene un margen, es decir, percibe una comisión sobre el precio de venta al público marcado por el tour operador para su producto. El pasajero abona al agente de viajes y luego éste al tour operador, descontando el importe de su comisión. El agente de viajes también puede vender servicios por separado (reservas de hotel, vuelos, alquiler de coches, entre otros),

donde en cada caso el agente recibe el pago de la comisión ya estipulada por los proveedores de antemano. La tarifa de los servicios turísticos también son determinados con antelación por cada proveedor correspondiente. Con respecto al pago, es igual que el caso anterior, excepto cuando el pasajero abona el hotel o el alquiler del coche en destino, luego se reintegra la comisión al agente de viajes.

Como se observa a través de la explicación del proceso de la venta de los servicios, el agente de viajes recibe el porcentaje de la comisión que le otorgan los proveedores de servicios. Por lo que el margen de ganancias del agente de viajes es determinado por terceros, y encima dicho margen es cada vez más estrecho por la política de disminución de las comisiones. A su vez, al ser intermediarios, integran una cadena de valores agregados, no teniendo la posibilidad de ser formadores de los precios de los servicios turísticos. Todo ello se indica en el artículo N° 15 del decreto 2182/72, que establece que los agentes de viajes, se encuentran obligados a respetar las tarifas oficiales y establece además que *“los precios convenidos con los usuarios no podrán ser modificados, si no es por causa de alteración de los mismos por parte de los terceros prestatarios de tales servicios, debiendo esta situación estar debidamente documentada”*.

Por todo ello, resulta difícil para el agente de viajes manejar su propia utilidad, y mucho más la rentabilidad del negocio. Lo que sí pueden manipular son los costos y gastos de la empresa, por lo tanto resulta importante su control, junto con el control de los procesos administrativos de la misma, como una alternativa a dicha situación. La importancia radica en que, mediante la reducción de los costos y gastos innecesarios, se podrá obtener un mayor margen de ganancia por transacción, y aumentar la rentabilidad de la empresa. Se debe hacer énfasis en los aspectos controlables por parte del agente, conocer cuales son y realizar evaluaciones periódicas de su desempeño. Y tener mucho cuidado cuando se realizan ajustes o cuando se afrontan cambios, por el escaso margen de error que proporciona el umbral de rentabilidad.

Otro punto que se debe considerar es que no todos los servicios turísticos brindan la misma utilidad a la empresa, sino lo que hay que analizar es el conjunto. Si hay alguno que genera baja utilidad se compensa con el que genera una alta. Por ejemplo, la venta de los ticket aéreos son compensados por la ventas de los cruceros que generan una alta utilidad. *“La importancia está en la rentabilidad que se perciba por los distintos productos que ofrece la agencia de viaje. Por eso se debe planificar para saber cuales son los gastos en que incurren y de esa manera determinar qué producto amerita más volumen por su rentabilidad y cual no”* (Durango, 2006: 39)

Igualmente, en la actualidad, la rentabilidad de las agencias se encuentra estrechamente ligada al volumen. Es interesante, tener en cuenta la información de los capítulos anteriores, ya que al ser la agencia de viajes muy sensible a los cambios del contexto, cualquier cambio en los hábitos de los consumidores, o una guerra de precios entre los proveedores de los servicios y la política salvaje de precios de los competidores, puede afectar negativamente a sus ingresos. *“En años favorables, se estimaba el umbral de rentabilidad máximo del 2 ó 3% (resultado neto sobre ventas)”*. (Vegas, 2006: 116)

Como ya se estableció anteriormente, la evolución de la tecnología, especialmente con Internet, ha modificado la función de intermediario del agente de viajes, provocando la desintermediación mediante la venta directa entre pasajeros y proveedores de servicios. A medida que se desdibuje la función de intermediario, cada vez más los proveedores de servicios turísticos reducirán el porcentaje de las comisiones al

considerar sin importancia el rol del agente de viajes. Por ende, los márgenes de ganancias se reducen aún más para éste último. El sistema de remuneración de las comisiones por sí sólo ya no resulta rentable, por lo que también se necesitó efectuar un cambio. El agente de viajes ha implementado el cobro del “cargo por servicios o emisión de boletos aéreos”, comúnmente llamado FEE, pudiendo tener ahora la posibilidad de manejar parte de sus ingresos, aunque sea sólo a través de él.

Como se estableció anteriormente, la agencia de viajes es una organización que persigue un fin de lucro. El agente de viajes debe pensar a la agencia como un negocio, que busca la rentabilidad para sobrevivir en el tiempo, brindando un buen servicio de calidad al cliente. Mediante la información de este capítulo, se otorgarán herramientas para que el agente de viajes pueda entender de manera sencilla la economía de su negocio y poder corregir aspectos para lograr una mayor rentabilidad.

3.2) ANÁLISIS DE LOS INGRESOS Y COSTOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS:

No todos los agentes de viajes conocen en detalle como están compuestos los ingresos, costos y los gastos de su empresa. De esta manera es muy difícil obtener un cálculo exacto de la utilidad, y mucho menos, de la rentabilidad del negocio. *“Para que un negocio tenga éxito, sus precios deben cubrir los costos totales más algún margen de utilidad”* (Moore et al., 2008: 299). Por ello, es importante comenzar por incorporar estos conocimientos.

A continuación se presentará un detalle de los ingresos, costos y gastos que tiene una agencia de viajes minorista modelo para conformar la cuenta de resultados.

✧ Ingresos:

El sistema de remuneración más antiguo y conocido es, el cobro de las comisiones percibidas por la venta de los servicios de los distintos prestadores de servicios turísticos (transportistas, hoteleros, rentadores de automóviles, agentes mayoristas, entre otros), pero también existen otras formas de obtener ingresos. Se detallan cada una de ellas:

1) Comisiones por venta: *“La **comisión** es la cantidad que se cobra por realizar una transacción comercial que corresponde a un porcentaje sobre el importe de la operación”* (Wikipedia, 2008). El porcentaje de la comisión varía de acuerdo al servicio brindado:

Transporte aéreo internacional	entre 1% y 3%
Transporte aéreo nacional	entre 1% y 3%
Transporte en bus	entre 1% y 0%
Hotelería	entre 12 y 15%
Alquiler automóvil	10%
Seguros de viajeros	entre 23% y 30%
Cruceros	10%
Paquete vacacional	entre 12 y 15 %

Estos porcentajes se aplican a la tarifa pura, es decir, que no se incluyen los impuestos. Hace un tiempo atrás se abonaba la comisión sobre la tarifa pura más el Q (impuesto al combustible) pero cuando éste comenzó a subir de precio, fue descontado del cálculo, siendo así una forma sutil de disminuir al agente de viajes el pago de la comisión.

A pesar de que se exige publicar la tarifa con impuestos incluidos para mayor transparencia al cliente, no resulta como referencia para el cálculo del pago de la comisión. La mayoría de los pasajeros creen que el agente de viajes cobra sobre la tarifa total con impuestos, y que ganan una importante suma de dinero con su venta. Pero este concepto es erróneo ya que los impuestos son descontados y, prácticamente, forman la mitad del importe de la tarifa total. Otro detalle a tener en cuenta es que aumentan los impuestos, pero no aumenta en igual proporción la tarifa pura, que es lo que realmente le importa al agente de viajes para su rentabilidad, al ser ésta la base de cálculo para sacar la comisión.

Como se observa, las comisiones son muy dispares entre los servicios turísticos que se ofrecen. El mix de productos / servicios turísticos hace que el valor total de comisiones sea una cifra doblemente estacional, afectada por el volumen de ventas, que es superior en la alta temporada (desde los meses de Abril a Noviembre); y por el distinto porcentaje de comisión de cada producto.

Los servicios que poseen una alta comisión no quiere decir que sean los principales en la venta diaria de la agencia de viajes. Por ejemplo, ocurre que los seguros de viajes acompañan una venta de un boleto aéreo.

2) Over: es un porcentaje extra de comisión, una sobrecomisión, que le abonan los prestadores de los servicios turísticos, especialmente las líneas aéreas, al agente de viajes. Ese porcentaje varía de acuerdo a cada línea aérea y, a su vez por cada destino y clase de reserva. Se calcula sobre la tarifa pura, una vez que se sustrajo la comisión por venta de la misma. Este es el caso cuando el proveedor establece “comisión + over”. Cuando el pago es de over solamente, se abona como si fuera una comisión.

Los over superan, generalmente, los importes de las comisiones y de los márgenes del agente de viajes. Algunos para no quedar desfasado con la tarifa del competidor, compensa la diferencia del over a lo que acostumbra a cobrar por servicio ofrecido para no perder la venta. Cada uno puede manejar el over, dentro del porcentaje que le establecieron. Se pueden nombrar ejemplos de over: United Airlines otorga una comisión de 1% y un over de un 5% sobre el 99% de la tarifa pura para el destino México. Lan otorga un over de un 13% sobre la ruta Bue – Mia –Bue, de la tarifa de sistema. (13)

3) Tarifas netas: no figuran en el sistema de reserva. El proveedor de los servicios turísticos le transmite al agente de viajes el precio (tarifa neta) que debe abonarle, sin haber pactado algún porcentaje de comisión o retribución. Generalmente incluyen los impuestos. Son las líneas aéreas las que trabajan con esta modalidad. El agente de viajes una vez que tiene la tarifa neta del servicio debe “cargar” su ganancia, para finalmente construir la tarifa final a cobrar al pasajero. Este es un ingreso que el agente puede manejar él mismo, ya que decide cuanto le va a cobrar al cliente en cada venta que se opera con estas tarifas.

4) BT: son tarifas especiales similares a la anterior. También las líneas aéreas se especializan en ellas. Se transmiten a los agentes de viajes la tarifa pura, es decir sin impuestos. Luego éste calcula los impuestos correspondientes a la ruta a reservar, a través del sistema de reserva. A diferencia de la anterior es que la aerolínea abona una comisión por la venta del servicio. Si el agente de viajes desea cargar una ganancia extra también puede realizarlo, teniendo en cuenta las bajas comisiones de los boletos aéreos.

4) FEE: también llamado “Cargos por emisión de boletos aéreos” ó “cobro por servicios”. Es un monto adicional al de la comisión, que el agente de viajes le cobra directamente a su cliente por los servicios brindados. *“Se trata de una combinación de tiempo y capacidad experta por las que no se anticipen ingresos o aquel sea insuficiente”* (Durango, 2007: 23). El objetivo es eliminar pérdidas o generar ganancias en servicios poco lucrativos. Su aplicación se originó en la venta de los boletos aéreos, como una forma de compensar los ingresos que se estaban perdiendo los agentes de

viajes, debido a la disminución del porcentaje de las comisiones otorgadas por las líneas aéreas. El monto del FEE varía de acuerdo al destino (vuelos domésticos, regionales, internacionales, y a su vez en estos últimos se dividen por áreas), la línea aérea (de bajo costo o tradicional), tipo de reserva (por ejemplo por programas de fidelización por millas) y operación que se realice (cambio de fechas, reemisión, etc). Su importe es sugerido por las líneas aéreas ya que también se lo cobrarán al pasajero si compra el boleto de forma directa (14). Luego, se percibió que se podía aplicar a la venta del resto de los servicios turísticos como una forma de obtener una fuente de ingresos que garanticen una rentabilidad a largo plazo (Amadeus, 2007). Aquí el monto, también varía de acuerdo al servicio que se esté ofreciendo, pero lo determina el agente de viajes, constituyendo un ingreso que el agente puede controlar. El procedimiento para su determinación se realiza en tres pasos (Durango, 2007):

- ♣ Los servicios correctos: determinar qué servicios arancelados se brindarán y si se harán con la modalidad “all inclusive” o sueltos.

- ♣ las cuotas correctas: establecer el fee asociado al servicio de acuerdo a la asignación de recursos y tiempo para cada tarea. Los parámetros que se pueden utilizar para ello son la asignación por productividad, es decir, por número de transacciones y por volumen de venta.

- ♣ la presentación correcta: cómo lo voy a comunicar al cliente.

Según Durango, a la hora de la implementación del fee, aconseja observar las metodologías que han tenido ya éxito, entre ellas se destacan:

- Ser directo en intención de obtener ganancias
- Ser consistente en la aplicación
- Entrenamiento al personal para responder
- Ser transparente con el personal para brindarle mayor seguridad
- Concentrarse en el cliente
- Ser muy claro en la notificación de los honorarios a cobrar. Plantearlo siempre antes de llegar a un acuerdo.
- Relacionar calidad de servicio con lo que el cliente está dispuesto a pagar
- Automatizar los procedimientos y personalizar los cargos por emisión.
- Presentar resultados esperables y proyectados de esta relación: ¿Qué recibe el cliente a cambio de su dinero? Valor por precio.

Según la pregunta “¿Qué acciones está realizando su agencia para gestionar el cobro por emisión o fee?” que fue publicada en Internet el 28 de febrero de 2008 en el sitio www.gerenciadeviajes.com, y donde contestaron un total de 38 agencias, la respuesta con mejor porcentaje (39.5%) fue que la mayoría de las agencias están cobrando el fee de forma manual. La que sigue es incorporación de herramienta de service fee manager (31.6%). Un 18.4% le informan a los clientes sobre el nuevo cargo, y un 10.5% no realiza ninguna acción en particular.

El problema de la implementación es que no todas las agencias de viajes minoristas lo están realizando o algunos cobran muy poco. Las agencias que lo hacen pueden quedar con tarifas no competitivas al ser más caras en relación, al resto de las agencias que aún no están implementándolo. Pero tarde o temprano, tendrán que incorporarlo por la baja rentabilidad que genera manejarse solamente con el pago de las comisiones. Esta situación genera confusión en el mercado. Otra causa de confusión es que el fee no sale en el ticket aéreo de forma automática, por eso es recomendable

ingresarlo manualmente a la reserva para que figure. De esta manera, no se genera desconfianza al cliente y éste ve lo que le están cobrando.

Un planteo que se genera en Europa, y que a más tardar en cinco años, se esté generando en Argentina, es qué pasará si las líneas aéreas dejen de cobrar el fee al cliente cuando venden de forma directa. Las agencias de viajes si continúan cobrándolo quedarán fuera de mercado con las tarifas que le cobrarán al pasajero. Igualmente, se observa que algunas líneas aéreas no cobran fee cuando venden por Internet. Por ejemplo Lan Argentina expresa claramente en su sitio web que no cobra cargos en la venta por Internet, y determina los valores para transacciones realizadas en las oficinas propias y por línea telefónica. (15)

En cuanto a las ventajas de su implementación son: para los consumidores resulta más transparente el margen del intermediario y les da un mayor abanico de precios y posibilidades de elección. Desde el punto de vista de los agentes de viajes, éstos han pasado de una situación subordinada de meros comisionistas a gestionar su propia rentabilidad de forma activa, realizando políticas de yield management (maximización del rendimiento) y de selección entre líneas aéreas. Para éstas últimas, se está cumpliendo su objetivo de reducir el pago de las comisiones (Bellido, 2007) (16)

A medida que se refuerce la práctica del cobro de los fee, se podrá observar un cambio importante en la relación agencia de viajes – cliente. Tradicionalmente, los precios de venta incluían la remuneración del agente, por lo tanto el pasajero no conocía lo que éste obtenía por la venta del servicio. Hoy en día, el pasajero se siente “más cliente” de la agencia que antes, al pagar los servicios de forma explícita. Esto resalta el papel de asesor del agente de viajes, que podrá cobrar sus servicios en valor proporcional a la calidad del servicio prestado al cliente. *“Esta nueva relación es beneficiosa para las agencias de viajes, favorece la competencia y permite identificar el valor agregado, que puede variar entre agencias”* (Maciñeiras, 2007: 11). Desde el punto de vista de la rentabilidad, ésta pasaría a depender en gran medida de los importes que se aplican de los fees. Por lo que a mejor servicio brindado, se podrá cobrar un importe más alto de fee y obtener una mejor rentabilidad para la empresa. *“Es necesario que el importe de los fee aplicados sea el adecuado para obtener la rentabilidad necesaria para garantizar la calidad y la supervivencia de la agencia”* (Maciñeiras, 2007: 11). Aprender que intentar captar clientes mediante la reducción de los fees (por debajo de límites indicados) sólo lleva a perder rentabilidad, restar importancia al valor de la agencia de viajes y a una mala competencia de precios para el sector.

Para poder determinar cuanto se va a cobrar de fee, el agente de viajes debe comenzar por conocer sus costos y gastos.

6) Otros ingresos: puede ser tanto el cobro de comisiones o de fees por la realización de servicios secundarios, como tramitación de visas, cambio de divisas, etc. No se acostumbra a cobrar por estos servicios, pero hay que tener en cuenta que también insumen tiempo y esfuerzo para su realización.

✧ Costos y gastos:

La importancia del conocimiento de los costos y gastos de la agencia de viajes es que el agente de viajes puede tener control sobre ellos. *“Los costos incluyen aquellas partidas asociadas a la facturación que se está computando en la cuenta de resultados, mientras que los gastos corresponden a aquellos asociados con las*

actividades de comercialización y venta de los servicios más los generales y administrativos del negocio" (Vegas, 2006: 61). Es interesante también distinguir entre los costos variables y fijos. Los primeros varían en función directa del volumen de ventas; mientras que los segundos, cualquiera sea el nivel de ventas, permanecen relativamente constantes, o si varían no lo hacen siguiendo una función directa con los volúmenes de venta (Yardin, 2004)

1) Costo de personal: es el que mayor incidencia tiene sobre el total ya que generalmente representan más de la mitad del total (un 54%). Con este porcentaje se observa que la valoración de la mano de obra es muy importante para el tipo de trabajo que realizan, en este caso brindar un servicio. Se calcula en función del número de empleados y del costo medio por empleado.

Este costo incluye no sólo la remuneración pagada al empleado, sino los aportes y prestaciones que se realizan al Estado. Todos los aportes y contribuciones al sistema previsional, seguridad social, obra social, etc., se efectuarán sobre los montos efectivamente abonados al empleado, aunque correspondan a jornadas reducidas, trabajos discontinuos, personal efectivo, o temporario.

En la mayoría de las agencias de viajes, los sueldos de los vendedores son a comisión por lo que representa un costo variable; en cambio si se abona un sueldo fijo, el costo pasaría a ser fijo. Mediante los sueldos a comisión se busca el incentivo a aumentar las ventas con lo que mejora la rentabilidad del negocio. *"La tendencia va a ser remunerar más a aquel que es más eficiente para incentivar al otro que también lo sea"* (La Riva, 2004: 19).

2) Costo de alquileres y amortización: tras los costos de personal, son los que le siguen en importancia. Ambos corresponden a los costos fijos de la empresa. Si la agencia de viajes es propietaria del local deberá afrontar contablemente cada año, durante cincuenta años, la depreciación del activo. No implica un desembolso de dinero pero afecta el calculo del resultado final para el propietario de la agencia de viajes. El valor de la amortización es del 2% sobre el valor de la propiedad que figura en el impuesto inmobiliario. El valor del terreno no se amortiza.

En cambio, si la agencia no es propietaria, deberá abonar un alquiler mensualmente. El valor del mismo se calcula sobre el precio de mercado. El factor ubicación es muy importante para su determinación. La ubicación céntrica y con vidriera a la calle aumenta el valor del alquiler.

3) Gastos en informática y en comunicaciones: son la base para llevar a cabo el trabajo operativo de la agencia. El costo inicial es el mayor, debido a la gran inversión que se debe realizar en equipos de computadoras, software y sistemas de reserva mundial (GDS). En cuanto a los GDS, después puede existir un cargo periódico dependiendo del volumen de actividad de la agencia.

Las comunicaciones son las que tienen un mayor costo (servicios de teléfonos, Internet, entre otros). A pesar de que se redujo la cuenta telefónica con la implementación del chat y uso del correo electrónico para conversaciones de larga distancia, igualmente sigue siendo un fuerte, ya que es básico para la prestación del servicio. La concientización del personal sobre su uso irracional puede ayudar a reducir gran parte de estos costos.

Hoy en día, algunas agencias de viajes están desarrollando su sitio web, cuyo costo inicial es importante, luego el mantenimiento es de bajo costo. Existen distintas instancias para desarrollar el sitio, que puede ir desde solo brindar información hasta poder reservar, y comprar en la web. No es igual el costo de cada una y el agente de viajes deberá elegir cual le conviene, de acuerdo a la situación económica y financiera del momento de la empresa.

4) Gastos no operativos: este costo no está demostrado en una erogación de dinero, sino que es la financiación que se le otorga al cliente en la operación de venta de un servicio turístico. Esta financiación no es que resulte programada por parte del agente de viajes, desde el punto de vista que cobra un interés que queda en la empresa, por ello resulta un costo. El pasajero se toma un crédito por la suma de dinero del servicio turístico, mientras el agente prácticamente ya lo ha tenido que abonar al proveedor del mismo; o sino es así podría utilizar ese dinero para afrontar otros costos. Esto es importante saber porque los ingresos por comisiones generalmente, no compensan los días de créditos que se le puede otorgar a un pasajero. Este tema será tratado en un apartado especial.

5) Gastos administrativos: existen actividades que realiza el agente de viajes para el pasajero, como por ejemplo, los procesos de reembolsos y los cambios de fechas de los boletos aéreos, la tramitación de visas, cambio de divisas, realizar el reclamo de facturas pagas en destino a las compañías de asistencia del viajero, entre otras; que implican un proceso burocrático que, desde el punto de vista administrativo, insumen mucho tiempo y no se recibe comisión. A ello se le suman los gastos telefónicos, de correo, de diligencias, que generalmente no son cobrados al pasajero y son asumidos por el agente de viajes. A veces, éste cobra un cargo por servicio, pero no llega cubrir los costos de la operación.

6) Gastos de publicidad: esto costo se capitaliza, no es un gasto como el resto porque regresa a la empresa mediante un aumento de las ventas. Las agencias de viajes pymes no suelen realizar publicidad porque resulta muy costosa y la consideran como un gasto. Las que se animan realizan anuncios por programación por cable locales o radio. apuntando a un sector del mercado en particular. Son las grandes empresas que publican en los suplementos de los diarios más importantes del país. Aquí se incorpora como gasto, pero el agente debe tenerlo en cuenta en el momento de calcular el fee.

7) Gastos de útiles: compra de todo lo que se necesite para llevar a cabo la venta, como por ejemplo útiles de escritorio, papel para imprimir, entre otros. Se puede incluir las suscripciones a las revistas especializadas y técnicas.

8) Impuestos: se tratan los impuestos que son pagados y que el agente de viajes no tiene posibilidad de recuperarlo. La carga fiscal es importante si se tiene en cuenta los márgenes estrechos con que trabaja el agente. Los tributos son las prestaciones en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder de imperio, en virtud de una ley y para cubrir los gastos que demanda la satisfacción de necesidades públicas. La clasificación más aceptada por la doctrina y el derecho positivo de las democracias modernas de Occidente es la que divide los tributos en impuestos, tasas y contribuciones especiales. Se encuentran:

-Ley 25.413 "Impuestos sobre débitos y créditos bancarios": 1.2%. Las agencias monotributistas gozan de una alícuota reducida para este impuesto.

-Tasas y derechos municipales: se toman como referencia a las de la Municipalidad del Partido General Pueyrredón. Entre ellas figuran:

- ↳ La tasa por inspección de seguridad e higiene (1% del monto de ingresos).
- ↳ Tasa por servicios urbanos (si se es propietaria de inmueble)
- ↳ Derecho por publicidad y propaganda: en caso que la agencia posea algún cartel en la calle. Se abonará el importe que establezca la Ordenanza Impositiva Anual, de acuerdo a las zonas determinadas en el respectivo Código de Publicidad.

-Impuestos a los ingresos brutos: es un impuesto de recaudación provincial. Cada provincia tiene la autonomía para dictar normas aplicables para el mismo.

Para su cálculo se aplica un porcentaje sobre el monto de las comisiones. En la provincia de Buenos Aires corresponde un 6%. En caso de que la agencia de viajes tenga actividad en más de una jurisdicción (por ejemplo funciona la casa central en Capital Federal y una sucursal en la Provincia de Buenos Aires), deberá inscribirse en el Convenio Multilateral, debiendo por ello asignar los ingresos brutos conjuntamente a todos los fiscos porque provienen de un proceso único y económicamente inseparables.

-Impuesto inmobiliario: en caso de ser propietarias. El impuesto inmobiliario es de carácter real porque no tiene en cuenta las condiciones personales de los contribuyentes. Pero la obligación de pagar el impuesto no es de los inmuebles, sino de las personas. Es provincial.

-Impuestos a las ganancias: impuesto nacional que grava las ganancias impositivas de los contribuyentes, que pueden ser personas físicas o jurídicas. Si la empresa se encuentra bajo el régimen de monotributo está exenta de este impuesto. Para las personas físicas la tasa oscila entre el 9% y el 35%, y para las jurídicas el 35%, sobre el monto que surge de restar a los ingresos gravados, las deducciones admitidas por la ley. La alícuota a aplicar para las personas físicas es progresiva, de acuerdo al Artículo 90 titulo IV, de la ley N° 20.628 "Impuestos a las ganancias"; en cambio la alícuota para las personas jurídicas es fija sobre el monto de utilidades netas (35%).

-Impuestos a la ganancia mínima presunta: este impuesto se abona cuando no se llega a un monto determinado del impuesto a las ganancias, quedando como un adelanto cuando tiene que pagar el impuesto a las ganancias. Si la agencia de viajes es monotributista queda exenta del mismo. Corresponde al 1% sobre activos cuyo valor supere los \$200.000

-Bienes Personales: a nivel nacional. Se lo paga anualmente, sin perjuicio de los anticipos, su aplicación percepción y fiscalizaciones están a cargo de la AFIP-DGI, y se rige por las disposiciones de la ley 11.683. Contribuyen las personas físicas que tengan monto de patrimonio imponible mayor a \$305.000. Cabe aclarar que se aplican distintos porcentajes para su cálculo según el monto total del patrimonio: desde \$305.000 a \$750.000 corresponde el 0.5%; superando los \$750.000 se aplica 0.75%; luego, de los \$2.000.000 corresponde el 1%; y superando los \$5.000.000 se aplica el 1.25% sobre el monto total del patrimonio imponible.

9) Otros costos y gastos:

-Servicios: luz, agua, gas, etc (de acuerdo al consumo)

-Primas de seguros: contra robo, incendio del negocio.

-Casos especiales: En el caso de que la agencia sea franquiciada, se suma el gasto de royalty de la franquicia (1% de la facturación bruta) que a cambio proporciona ahorro en gastos de marketing, formación y otros. Otro gasto, que es ocasional, pero cuando ocurre puede dejar en muy mala situación económica a la agencia, es cuando tienen que afrontar los gastos por los juicios de responsabilidad que le han imputado. Muchas agencias no tienen el respaldo económico para afrontar los montos de esos juicios. También se pueden incluir los gastos que tiene que afrontar la agencia de viajes cuando hay casos de fraude de las tarjetas de crédito y el agente (muchas veces por servicio al pasajero) se hace cargo de ellos.

El control sobre los costos y gastos ayudan a mejorar el margen de ganancia de la empresa, por ello es necesario seguirlo minuciosamente. Incluso, hasta repetir un trabajo que ya había sido realizado implica: gastos directos (de telefonía por ejemplo) e indirectos (gastos generales de administración). Estos gastos merman el margen de ganancias. Sumado a ello, el tiempo que insume el vendedor para volver a realizar el trabajo, más las facilidades de pago que se otorgan al cliente. Los márgenes de ganancias fácilmente se achican, por eso es necesario mantener un estricto control sobre las operaciones.

Como referencia se mostrará la matriz que AAAYT presentó en el Congreso de Agentes de Viajes de 2006, donde sintetiza la estructura de ingresos y costos. Tomando como base un cobro de comisión promedio del 10% que obtiene el agente de viajes sobre el total de todas los servicios turísticos:

- ✧ un 4% corresponden a sueldos y cargas sociales,
- ✧ 2% impuestos: débitos y créditos bancarios, ingresos brutos, iva no recuperado.
- ✧ 2% otros gastos de estructura y de operaciones: comunicaciones, sistemas, alquileres, mantenimiento de equipamiento, librería y folletos, gastos de administración, de cobranzas. No se computaron los gastos de publicidad

La utilidad neta antes del impuestos a las ganancias es del 2% (margen neto). El 4% nos demuestra la alta importancia del factor humano en la agencia y cómo incide en el resultado final. El agente deberá hacer hincapié en el manejo de los últimos gastos, ya que la carga tributaria viene ya impuesta.

3.2.1 Importancia de la negociación con los proveedores de servicios turísticos:

Se entiende por negociación al *“proceso en el cual las partes que intervienen (partes negociadoras) buscan ponerse de acuerdo sobre cuestiones que a ambos le interesan”* (Acerenza, 1997: 104). Este proceso se desarrolla dentro de un marco que es de interés común, y que se manifiesta en la conveniencia de mantener la comunicación y no llegar a la ruptura de las relaciones.

La negociación es importante para el agente de viajes, debido a que éste trabaja con márgenes de utilidad estrechos, y con una alta carga de costos y gastos operacionales, como se detalló anteriormente. Mediante ella, se puede presionar a los proveedores de servicios para lograr descuentos, mejores tarifas o comisiones, y así obtener un mejor precio de compra. Hoy en día, también hay que negociar con el pasajero en el momento de la venta de un servicio turístico. En este caso, el agente establece el precio óptimo de venta, y el precio mínimo que está dispuesto a aceptar por esa venta. Desde el lado

de comprador, se establecería, el precio óptimo de compra y el precio máximo que está dispuesto a pagar (Acerenza, 1997).

En la negociación, no sólo se “regatea” el precio, sino que pueden intervenir aspectos sobre el servicio / producto turístico, formas y condiciones de pago, entre otros.

Tanto como para la compra y la venta de los servicios, el conocimiento del agente de viajes sobre su poder de negociación es fundamental. A mayor conocimiento, mayor oportunidad de obtener mejores condiciones. Entre las condiciones que pueden favorecer ese poder de negociación, se pueden nombrar los antecedentes de la agencia o de sus propietarios; y la importancia que tengan sus compras para el proveedor. Si las compras son significativas para éste, el poder de negociación del agente aumenta.

En cuanto a los antecedentes, cuanto mayor prestigio y reputación, ya sea de la agencia o de sus trabajadores, mejor será la posición en la negociación. Cuando la agencia posee antecedentes comerciales de buena referencia, le avala seriedad para el manejo de los negocios. Una agencia nueva se encuentra en difícil situación para demostrarlo, pero puede contar con la reputación del propietario y de los trabajadores que estén negociando. También puede optar por la compra en grandes volúmenes, pero las agencias de viajes por sí sola, no la utilizan debido a que no cuentan, con el respaldo económico para concretar la operación. Una forma de realizarlo sería mediante la unión entre ellas. Otro aspecto a tener en cuenta es la situación del proveedor. Cuanto mayor conocimiento se tiene sobre su situación financiera y competitiva, aumenta el poder de negociación por parte de los agentes de viajes.

En cambio su poder puede disminuir cuando por ejemplo, el proveedor no tiene competidores fuertes en su servicio, o cuando el servicio que ofrece el proveedor resulta muy importante para la agencia de viajes. Este último caso, se puede aplicar para la venta también, logrando que los servicios que ofrece la agencia sean buscados por los pasajeros por especialización y por buena calidad en su prestación.

La persona que se encargue de la negociación de la empresa debe saber que si no se obtienen buenos resultados, ya sea en la compra como en la venta, puede ocasionar problemas con el manejo del flujo de fondos o capital de trabajo, especialmente cuando se trata de las condiciones de pago y descuentos. Es interesante que esta persona tenga conocimiento acerca del funcionamiento del flujo de fondos.

3.3) IMPORTANCIA DEL USO DE LOS INDICADORES DE CONTROL DE GESTION COMERCIAL:

En este capítulo no se quiere dar información detallada de contabilidad, sino lo que se explicará será para comprender la organización financiera de la empresa de manera sencilla, para que la rentabilidad pueda ser controlada y a su vez mejorada con acciones. El objetivo principal es lograr que la rentabilidad de la empresa aumente, o al menos no disminuya, o mantenerla. Los ratios propuestos son de mayor utilidad para el agente de viajes, no sólo por la información que brindan sino por la simplicidad de sus métodos. Son indicadores operacionales, que hacen hincapié en las ventas, costos, ingresos y rentabilidad; y cuyos resultados ayudan a los agentes de viajes a mejorar y mantener el negocio.

La importancia del control de gestión de las operaciones, permite al agente de viajes diagnosticar la situación económica-financiera de las mismas y sus repercusiones en el resultado final. De esta manera, puede saber si las operaciones que está realizando son rentables para el negocio. *“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla”* (Wikipedia, 2007).

La aplicación de estos indicadores es fundamental porque es como realizar una radiografía del negocio, analizarlo y luego prever las políticas comerciales a seguir en base a los resultados. Si se adecuan a los objetivos de la organización y hay buenos resultados económicos-financieros se continúan con las mismas; o por lo contrario, corrigiendo el desvío. De aquí también la importancia de realizarlo periódicamente.

“Una agencia de viajes es un negocio que exige un gran esfuerzo en la faz comercial pero, desde el punto de vista del control de gestión, es realmente simple” (Acerenza, 1997: 193). Con más razón no debe desaprovecharse, si esta herramienta puede encauzar nuestro negocio.

A continuación se explica la importancia de cada indicador, sus fórmulas y el significado de sus resultados:

3.3.1-Punto de equilibrio económico:

Conocido también como *“punto muerto”*, *“punto de nivelación”* o *“umbral de rentabilidad”*. Permite conocer el nivel en que se igualan los ingresos y los egresos de la empresa, y a partir del cual todo ingreso adicional pasará a generar los beneficios de explotación (Acerenza, 1997). Otra definición indica que *“es el lugar de intersección de la línea de facturación con la de costes y gastos. Es decir, el punto en el que ambas se igualan y por tanto su diferencia es igual a cero: no existe pérdida ni beneficio”* (Vegas, 2006: 67).

En cuanto a la fórmula, se toma como referencia a la elegida por Acerenza por su sencillez, aclarando que igualmente una agencia de viajes, al tratarse de una empresa comercial, puede emplear cualquier otra fórmula aplicables al comercio.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos totales de operación} \times 100}{\text{Porcentaje promedio de comisión}}$$

El resultado que se obtiene significa el nivel de venta donde la agencia alcanzaría su punto de equilibrio, es decir, donde las pérdidas son iguales a las ganancias. *“Toda venta que se realice por encima a dicho monto pasará a contribuir al logro de la utilidad de operación de la empresa”* (Acerenza, 1997: 193).

Es práctico tomar lo sencillo y básico pero resulta interesante que el propietario de la agencia pueda profundizar un poco más en este aspecto, que es uno de los más importantes para la toma de decisiones.

El punto de equilibrio económico se puede expresar en cantidad de servicios vendidos, es decir, en unidades; o en monto total de ventas; o sea, en expresión monetaria. Pero, ya sea en una u otra expresión, se determina un nivel de ventas, que estando por debajo del mismo, la agencia de viajes se encuentra operando en zona de pérdidas; y por encima, se encuentra operando en zona de beneficios. Es importante el planteo por el cual surge este indicador, y el cual muchas veces el agente de viajes se lo ha preguntado para sí mismo: ¿Cuál ha de ser la cantidad mínima de servicios a vender para cubrir los costos fijos? Es fundamental poder tener conocimiento de esta respuesta para saber periódicamente en que zona se encuentra operando el negocio.

Habrà un punto ubicado por debajo del punto de equilibrio económico, que marcará el volumen de ventas mínimo que debe alcanzar la agencia de viajes para poder continuar en actividad sin afrontar déficit financiero. Este es el **punto de equilibrio financiero o “punto de cierre”**, que marca el límite por debajo del cual la empresa no puede continuar su actividad, pues sus ingresos por ventas son inferiores a sus necesidades financieras. La razón por la cual se encuentra por debajo del punto de equilibrio económico es porque no tiene en cuenta a los costos fijos no erogables, *“aquellos que si bien representan un costo desde el punto de vista económico, no constituyen erogaciones financieras”* (Yardin, 2004: 517). Por lo tanto, en la fórmula de su cálculo se deberán descontar los costos no erogables a los costos fijos totales.

Como ocurre con el punto de equilibrio económico, el financiero también puede ser expresado tanto en cantidades de servicios / productos a vender; o bien, en montos monetarios.

El agente de viajes debe tener claro que su negocio, por debajo del punto de equilibrio económico la empresa se encuentra operando a pérdida y sólo podrá continuar funcionando por cierto lapso sobre el punto de equilibrio financiero, hasta el momento en que se haga necesario reponer algunos bienes de uso o afrontar la erogación de ciertas cargas periódicas. Es decir, que la empresa puede encontrarse en una situación mala económicamente y bien financieramente, pero es sabido que no es la situación ideal. Cuando la empresa se encuentra operando por debajo del punto de equilibrio financiero significa que quebró y es el momento de su cierre (Fower Newton, 2002).

Desde el punto de vista de la rentabilidad, la importancia de esta herramienta radica en que al poder conocer los niveles de ventas que se debe alcanzar para cubrir los costos, se evita llegar a situaciones extremas por motivos de ignorancia por parte del agente de viajes.

3.3.2- Porcentaje promedio de comisión

Este indicador calcula, como bien dice su nombre, el porcentaje promedio de comisión, que una agencia obtenga sobre el total de la venta realizada (Acerenza, 1997). Se obtiene dividiendo el total de los ingresos adquiridos a través de las comisiones sobre el total de la venta bruta, luego a este resultado se lo multiplica por

cien para que sea un número porcentual. Por lo que la fórmula se compone de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje promedio de comisión} = \frac{\text{Ingresos por comisiones}}{\text{Venta bruta}} \times 100$$

Según la fórmula si aumentan las comisiones se obtiene un resultado más alto, pero en base a la situación del contexto descrita en la primer parte del presente trabajo, es difícil que ocurra dicha situación, por lo que se deberá implementar otros métodos, como el fee, negociar mucho más en las operaciones. También es importante no otorgar grandes descuentos a los clientes, que disminuyan el monto de la comisión. Este indicador se relaciona con el anterior, ya que si el resultado del porcentaje promedio es bajo en relación al establecido por el agente de viajes para poder cubrir los costos, se deberá elevar el punto de equilibrio para aumentar las ventas y así cubrir los costos.

3.3.3-Costo de la venta

El costo de la venta se obtiene calculando los gastos totales de operación sobre la venta bruta. Para lograr el resultado en número porcentual se multiplica por cien. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Costo de la venta} = \frac{\text{Gastos totales de operación}}{\text{Venta bruta}} \times 100$$

El resultado que se obtiene es el gasto correspondiente por cada cien pesos / dólares de venta que realiza la agencia.

Este indicador es clave para establecer si una determinada operación de venta de un servicio obtuvo beneficio o pérdida para la agencia, para ello se lo relaciona con el porcentaje de la comisión de venta. Para el primer caso, el porcentaje de la comisión que se percibe en la venta del servicio, debe ser mayor al porcentaje obtenido como resultado de la fórmula de costo de venta, por lo que hay una contribución al resultado final. El valor porcentual de esa contribución corresponde a la diferencia entre uno y otro. En el caso de obtener una pérdida, ocurre lo contrario, el porcentaje de la comisión de la venta es menor al porcentaje de costo de la misma. Al realizar la resta entre uno y otro, obtenemos el valor porcentual de la contribución negativa.

A partir de la explicación anterior, se puede destacar también la relación entre el indicador Costo de la Venta y el indicador Porcentaje Promedio de la Comisión, ya que si éste último es mayor al primero, la agencia obtendrá una contribución en su beneficio generada por las operaciones de ventas de sus servicios en general.

Este indicador es un dato importante a tener en cuenta en el momento de la negociación tanto con proveedores como con clientes. En el primer momento es cuando se determinan los gastos de operación, en donde si éstos son elevados elevan el costo de la venta. En el momento de venta, este dato indica el “piso” al que no se debería vender, para no tener pérdidas.

3.3.4- Rentabilidad operacional

El resultado de este indicador se obtiene de dividir los ingresos de la agencia sobre los gastos totales de operación. Aunque la fórmula establezca los ingresos provenientes de las comisiones, también puede incluirse los fee, over, etc. Este indicador permite conocer el nivel de rentabilidad operacional de la agencia (Acerenza, 1997). La fórmula es:

$$\text{Rentabilidad operacional} = \frac{\text{Ingresos por comisiones}}{\text{Gastos totales de operación}}$$

El resultado no es porcentual. Si es mayor a uno, la agencia está operando con rentabilidad, la cual dependerá del valor del índice. En cambio, si es menor a uno, está operando con pérdidas

3.3.5- Costo del personal

El costo del personal comprende el salario, comisiones más los aportes y prestaciones sociales que ello implica. Este costo es muy elevado en una agencia de viajes tradicional, que aún no se adaptó a la modalidad de agencia on-line, y tienen fuerte incidencia en los costos operacionales de la agencia. *“El mayor porcentaje de gastos de una agencia viene determinado por los de personal, que pueden llegar a representar más de la mitad del total de gastos.”* (Vegas, 2006: 121). A consecuencia de esto, se destaca la estrecha vinculación que tienen los costos de personal con la rentabilidad de la operación. Por lo tanto, este indicador es fundamental para los cálculos que realice el agente de viajes para el seguimiento y control de gestión de operaciones. Se sabe que todos son importantes pero controlando dicho indicador estamos manejando gran parte de los gastos totales de operación de la agencia de viajes. Cosa que no es fácil ya que si aumentan estos gastos totales, nuestra rentabilidad se ve disminuida marcadamente.

“El peso de los gastos de personal en los costos operacionales obedece al hecho de que todo el trabajo de una agencia de viajes se resume en la prestación de un servicio personal” (Acerenza, 1997: 179). Esto se debe a que las agencias de viajes necesitan de personal para brindar una mejor prestación de servicio. Esto incluye: escuchar lo que el cliente necesita, brindar la información necesaria, armar itinerarios, presupuestos y tarifas; solucionar problemas, rearmar el itinerario ante posibles cambios que plantea el cliente o los proveedores de servicios, etc.

Si una agencia de viajes minorista que sólo se dedica a la venta on-line con muy pocos empleados, en este caso el costo que más incide sería el del software. Igualmente la atención personalizada es muy valorizada, por lo tanto necesita de su personal, y este costo es uno de los que no se podría reducir.

A continuación se plantea la fórmula:

$$\text{Costo del personal} = \frac{\text{Salarios y prestaciones del personal}}{\text{Ingresos por comisiones}} \times 100$$

El resultado que se obtiene es el porcentaje en que los costos del personal participan en los ingresos recibidos en concepto de comisiones por la agencia; es decir, de lo que ingresa por comisiones, se abona la cifra porcentual en costo de personal. La explicación es que los costos del personal tienen que ser cubiertos con el dinero que se cobró de las comisiones.

No todas las agencias van a tener el mismo indicador, ya que todas tienen distinto número de empleados con variantes de sueldos. Es necesario que cada una establezca su propio indicador.

3.3.6 Otros indicadores:

El EBITDAR y EBITDA, son ratios para medir la rentabilidad de la gestión de empresas turísticas; pero no representan una medida absoluta en sí mismos, sino que son indicadores que combinados con otros dan una idea de la rentabilidad del negocio. (Vegas, 2006)

1-EBITDAR representa el beneficio antes de intereses, impuestos, gastos de alquiler y amortizaciones. Su importancia es que permite conocer el margen de las operaciones de la empresa, independientemente si el local es alquilado o propio; pero no para tomarse como el resultado de la empresa, sino para ser comparado con la gestión de las operaciones de otras empresas del sector. A veces, se producen distorsiones comparativas en el resultado que son solucionadas por el EBITDAR, por el hecho que una agencia de viajes abona un alquiler muy alto y otra es propietaria de un local con una amortización muy baja. Se aplica dicho parámetro como medida de gestión de una y otra agencia.

2-EBITDA es el resultado antes de intereses, impuestos y amortizaciones. A diferencia del anterior es que aquí no se excluyen los gastos de alquiler y/o los costos de reestructuración. Por ello, es más general que el anterior. Pero, para comparar a una compañía con otra en cuanto al desempeño operacional de ambas, conviene excluirlas, para obtener un resultado mas claro.

En cuanto a las amortizaciones, se refieren a las de los activos materiales e inmateriales. En las agencias de viajes, para los primeros contamos con las instalaciones, los muebles y útiles, entre otros. En cuanto a lo inmaterial, se puede nombrar por ejemplo las licencias de software y adquisición de derechos de patentes. Las amortizaciones se deducen en una comparación de gestiones entre empresas, para que el resultado sea más comparable. Por ejemplo, si tenemos una empresa con una política de compra con muchas adquisiciones frecuentemente en bienes activos, el importe de las amortizaciones será mayor a la empresa que compre de forma menor y gradual. Esto influiría negativamente en el resultado final.

Las ventajas del uso de ambos indicadores es que hacen comparables los resultados de empresas dispares tanto en estructura de balance como en su modo de gestión. Al eliminar los alquileres, amortizaciones e intereses, se concentra la atención en la facturación y los costos de operaciones propios del negocio. *“Se analiza el núcleo de las operaciones independientemente de circunstancias puntuales (no recurrentes) que puedan distorsionar el resultado”* (Vegas, 2006: 67). También, por estas últimas razones, se simplifica la realización de las previsiones a futuro del negocio, pudiendo

ayudar al agente de viajes a la toma de decisiones importantes. Se utiliza más para empresas que se encuentran en fase de desarrollo ya que las que están más estables es necesario incluir los impuestos, amortizaciones, y alquileres para determinar su beneficio. Hay que tener en cuenta que no se toman las inversiones como dato en estos indicadores, punto importante si se está comparando dos agencias de viajes de distinta magnitud donde una requirió una suma de capital importante en una y la otra no tanto, y pueden tener un rendimiento de gestión similar.

Indicador de liquidez:

Este indicador demuestra la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a los compromisos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Una agencia de viajes minorista debe obtener como referencia un resultado entre 1.05 y 1.08 (Vegas, 2006). Hay que tener en cuenta que el valor sea mayor a uno, ya que deduciendo de la fórmula, significa que el activo circulante es mayor al pasivo circulante, por lo tanto hay capacidad para afrontar las deudas.

Otro indicador de este tipo, pero aún más específico, es el de tesorería. El activo circulante es tomado solamente con el importe de Caja y Bancos, es decir, el dinero disponible en la empresa. La fórmula quedaría de la siguiente manera:

$$\text{Tesorería:} \quad \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El valor de referencia para una agencia de viajes minorista es entre 0.40 a 0.45. (Vegas, 2006)

No se trata de acumular datos, sino de escoger aquellos que siendo representativos permitan realizar un diagnóstico de la situación y tomar decisiones. Cada empresa debe utilizar aquellos que más convengan a su gestión, procurando que su utilización sea consistente, de forma que puedan marcarse objetivos financieros basados en dichos parámetros. El número de ratios debe ser limitado, su uso continuado a lo largo del tiempo, y su comprensión ha de alcanzar a aquellos individuos de la organización cuyo desempeño va a medirse en función de ellos.

Estos indicadores no son complicados para su aplicación, cualquier gerente o propietario de una agencia de viajes tiene los datos necesarios para su elaboración. No se requiere conocimiento de estadística; y se aplican a cualquier agencia, independientemente de su tamaño. Su empleo ayudará al desarrollo de una buena gestión; y una buena gestión permite que el negocio tenga controlada su rentabilidad.

Todos los indicadores son relativos, pues cada empresa tiene una estructura y filosofía, así que después de obtener estos indicadores debe analizarlos teniendo en cuenta sus particularidades.

3.4) IMPORTANCIA DEL BUEN MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO:

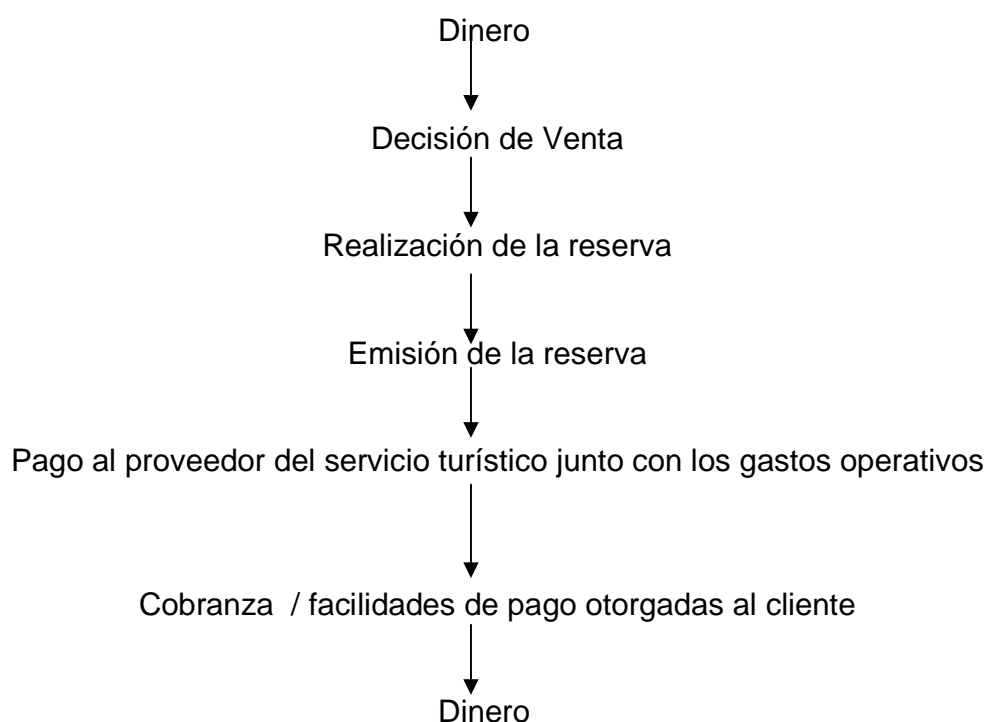
Lo que se pretende demostrar en este punto es ver como una mala administración, ya sea de fondos o del capital de trabajo puede afectar notablemente a la rentabilidad del negocio. Además, cómo se puede aprovechar su buena conducción para que la misma aumente o, al menos se encuentre estable, sin que los propietarios se vean en la necesidad de aumentar el capital.

Una definición sencilla de capital de trabajo es *“la magnitud total de capital requerido para atender la operatoria de la empresa, independientemente de cómo se lo financie”* (Macario, 2004: 13)

La operatoria de cada agencia de viajes (así como cualquier organización comercial) comienza con el dinero, y luego de ponerlo al servicio de sus objetivos, termina con el dinero. Esto es el llamado ciclo “dinero-mercadería (en este caso servicios)-dinero”. Es *“el tiempo en que una unidad demora en transformarse, nuevamente, en dinero”* (Macario, 2004: 15)

Al finalizarse cada ciclo es ideal que la agencia libere el capital invertido, los costos fijos no erogables (amortizaciones) más un remanente, que es la ganancia. Los ciclos no son iguales para todas las empresas. En el caso de las agencias de viajes minorista emisoras, la mayoría tienen las mismas etapas, pero el ciclo va a ser distinto por la duración de tiempo de cada una de ellas.

El ciclo operativo aplicado a una agencia de viajes sería:



Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo requerido, entonces, depende de:

1. la duración de cada ciclo
2. el tiempo que media entre el inicio de cada ciclo

Dependiendo de la demora en cada etapa, el ciclo total puede ser más corto o más largo. Por lo tanto mayor o menor será el requerimiento de capital de trabajo. Cuando más cortos son los ciclos (subciclos), mayor es la rotación de capital de trabajo; y por el contrario, si los subciclos son más largos de duración menor será la rotación, y por lo tanto se requerirá aumentar el capital de trabajo.

Desde el punto de vista de la rentabilidad, conviene que el ciclo sea corto. Primero, no hay que olvidar que cada ciclo tiene un remanente, (si la empresa funciona bien). Por lo tanto si se alarga el proceso ese remanente se obtiene mucho más tarde en el tiempo, o se termina por no obtenerlo. Lo importante es obtener esa ganancia para que el agente de viajes decida que hacer con ella (reinvertir en el negocio, atender obligaciones, etc). Tomando como una referencia de que si el remanente de cada ciclo es siempre constante y en un año se alargó el ciclo, por lo tanto no se pudo conseguir mayor cantidad de ciclos. Por lo que, se tuvo menos posibilidades de obtener más veces esa ganancia en el año, provocando una reducción en la utilidad. A esta reducción hay que sumarle que, sino se obtuvo la ganancia esperada (por alargamiento del ciclo), el agente debe aumentar su capital para iniciar un nuevo ciclo productivo. Ambos puntos afectan a la rentabilidad de la empresa.

“El flujo de fondos será más lento, afectando a la rentabilidad y a la liquidez de la empresa, mientras mayor sea la duración del ciclo operativo y hace necesaria una mayor inversión en capital de trabajo” (Macario, 2004: 16)

Otra situación que puede afectar la situación financiera de las agencias de viajes es la disminución en las ventas. La venta directa por parte de los proveedores de servicios turísticos a través de Internet resta ventas al agente de viajes. Esta disminución hace que disminuyan también la cantidad de ciclos operativos en el año, provocando un alargamiento de ciclos. La consecuencia inmediata es aumentar el capital de trabajo aplicado, reducción del margen sobre ventas y encarecimiento del costo del endeudamiento. Sumado a un mal manejo del ciclo operativo de la empresa puede llegar a provocar serios problemas financieros.

Entonces un alargamiento del ciclo, cuando responde a un mal manejo y/o causas externas a la empresa, provoca varios efectos:

1. obliga a las empresas a aplicar más inversiones en capital de trabajo.
2. disminuye la utilidad bruta y la tasa de rendimiento
3. disminuye el flujo de fondos de ingresos de las empresas, planteándole problemas financieros.

Cabe aclarar que la agencia de viajes tiene a la venta distintos tipos servicios, donde cada uno a su vez tiene un ciclo distinto al otro. Si se quiere tomar al capital de trabajo de manera global debemos sumar cada capital de trabajo calculado de manera individual para cada servicio. Cuando se trata el tema de que el ciclo se alarga o se acorta en el año, se puede referir para un capital de trabajo de un determinado servicio o el general de la empresa. Como ya se estableció en la sección de rentabilidad, no

todos los servicios que la agencia de viajes ofrece son rentables. Una de las opciones a que éstos contribuyan es mediante un mejor manejo de su capital de trabajo.

El agente de viajes puede contar con fórmulas que lo orienten sobre el manejo de los ciclos operativos de la empresa. La principal es el cálculo del capital de trabajo que se necesita para cumplir el ciclo.

Capital de trabajo = volumen de venta pretendido (unid.) x costo unitario (\$) x $\frac{\text{ciclo (días)}}{\text{Horizonte de planeamiento}}$

$$CT = v \times c \times \frac{t}{h}$$

(Candioti, 2002)

Para un mejor control de la duración de los subciclos, hay que tener en cuenta que la agencia de viajes al trabajar con la intermediación de servicios, solo maneja la parte de reservas y pago a proveedores, junto con el cobro a los clientes. Es distinta a la situación de una empresa industrial, donde el proceso tiene más etapas por incluir como el almacenamiento, fabricación etc; o una agencia mayorista que se encarga de la elaboración de los paquetes turísticos, donde hay mayores costos y tiempo de armado. La agencia de viajes minorista, por lo tanto, los puntos más importantes que debe cuidar y prestar atención para la duración del ciclo del capital de trabajo y de su negocio es, en el tiempo que empleará para el pago a los proveedores y los créditos otorgados a los clientes. Para ello, implica un buen manejo del fondo de maniobra. El fondo de maniobra es *“la diferencia entre activos circulante y pasivo circulante”* (Vegas, 2006: 126), que es igual al capital de trabajo restringido. La idea básica es analizar la financiación tanto por parte de los proveedores como la que brinda el agente de viajes a sus clientes.

Fondo de maniobra:

Para el caso de las ventas en una agencia de viajes, su proceso es más largo que en un comercio común, insume más tiempo desde que el pasajero realiza su consulta, toma la decisión de reservar hasta que abona por completo la misma. Dependiendo del servicio turístico que se trate, a veces resulta que el pasajero retira el voucher, se va de viaje y todavía está abonando el mismo en cuotas. Lo ideal, desde el lugar del agente de viajes para su ciclo operativo, es que los clientes abonen en efectivo en el momento de la realización de la reserva. Lamentablemente, esta situación no ocurre casi nunca. En cuanto a los proveedores de servicios turísticos, los días dependen del mix de productos que se comercialice. Las líneas aéreas trabajan con BSP (cámara de compensación entre líneas aéreas y agencias de viajes), o través de los representantes si son tarifas fuera del sistema de reserva. La rendición de un boleto aéreo por BSP, se realiza aproximadamente a los 15 días, tiempo que lleva desde su presentación (una semana) hasta que se efectúa el pago (quince días). Las mayoristas no pueden financiar demasiado una vez pasada la fecha límite de vencimiento de la reserva porque deben atender sus propios compromisos.

Un financiamiento útil para la rentabilidad sería cuando el agente de viajes comienza a cobrar al pasajero desde el momento de la realización de la reserva y puede aplicar ese dinero en el ciclo operativo de la agencia, para no tener que poner más capital para el próximo ciclo operativo. Si tenemos en cuenta que el proveedor nos exige el pago en el momento del vencimiento de la reserva, hay un tiempo prudencial con que se puede manejar el agente de viajes, siempre y cuando el cliente se haya decidido con antelación a efectuar el viaje y realizar la reserva. Este es el caso de los operadores mayoristas para la venta de los paquetes turísticos, seguros de viajes, cruceros, etc. La reserva de hoteles y alquiler de coches ocurre lo mismo. Puede ser que pidan una señal al principio y luego el pago total. Los seguros de viajes, se pueden comprar hasta el día anterior de viajar y deberá abonarlo en ese momento para retirar los vouchers. Si se compran a último momento, este proceso sería un ciclo corto de duración, en cambio si el cliente lo reservó con mucha anticipación, tanto el cliente como el agente tendrán mas tiempo para pagarlo, por lo que el ciclo operativo de la agencia se alarga también. Las reservas que tienen como condición “reserva y emisión a las 24hs” son las que acortan el ciclo operativo de la empresa, si es que fueron abonadas en efectivo. Puede que se financien con tarjeta de crédito. Es muy común este tipo de reservas con los vuelos.

La financiación de las tarjetas de créditos, aun más cuando éstas otorgan los pagos en cuotas sin intereses, son oportunidades que el agente de viajes debería ofrecer al cliente como un servicio. No se pierde oportunidad de vender y se lo ayuda al cliente con el financiamiento. El tema que tiene que ver cada agencia es cuanto tiempo pasa desde la operación hasta el pago de la comisión. Si pasa mucho tiempo restringe al agente del uso del dinero para el nuevo ciclo. Se aclara que la mayoría de las agencias de viajes, no financian el FEE, es decir que su retribución es abonada en efectivo ni bien cierra el ciclo operativo; aún más importante conviene realizar más corto dicho ciclo.

Todo lo que se emita por GDS se rinde por BSP y tarda aproximadamente 15 días en pagarse, por ejemplo seguros de viajes, hoteles, alquileres de autos, etc.

Los agentes de viajes se deben asegurar que antes de la fecha de vencimiento de la reserva o momento de pago al proveedor del servicio, deben haber cobrado en su totalidad el monto al pasajero. En caso contrario, deberán hacerse cargo de la diferencia aumentando el riesgo de no poder cobrar y alargando el ciclo operativo de la empresa.

Teóricamente, una forma de obtener más rápido el dinero por parte de los clientes para que el ciclo operativo sea más corto sería incentivarlo mediante descuentos, o en el sentido inverso, aplicando intereses si lo que el pasajero pretende son facilidades de pago a largo plazo. Pero esto no ocurre en la práctica habitual de las agencias de viajes porque dichas medidas se encuentran limitadas por los competidores cuando se quiere aplicar los intereses; y por la rentabilidad del agente, para aplicar los descuentos.

El agente de viajes de hoy no puede trasladar un “interés propio” al pasajero para compensar el alargamiento del ciclo operativo, ya que ante un mercado tan competitivo en el que se desenvuelve puede que el competidor mas cercano no cobre nada y le gane su cliente. Cuando el agente de viajes otorga facilidades de pago al pasajero, lo realiza mediante los planes de las tarjetas de créditos, cobros con cheques, o financiaciones que ofrecen los proveedores de los servicios turísticos. Actualmente, no pueden solventar económicamente planes de financiación propios para sus pasajeros, salvo los mencionados anteriormente.

Obteniendo más temprano los pagos de los clientes que la fecha de vencimiento de la reserva, se podrá descontar la comisión, fee, over, es decir el margen que le queda al agente para disponer de él, durante más tiempo que si hubiera esperado hasta el ultimo día de pago.

Una forma de calcular lo expuesto anteriormente de manera más general y global, sería tomando los siguientes parámetros: “días de deuda de los clientes” y “pago medio de proveedores”. Estos parámetros son de fácil aplicación en un comercio con venta de bienes, pero no ocurre lo mismo en el caso de las agencias de viajes que venden distintos tipos de servicios, donde cada una de esas ventas obtienen una particularidad por sus diferentes condiciones, lo que hace que su actividad comercial sea muy compleja. Cada condición de venta es muy puntual, y generalmente pesan mucho las razones personales. Por ejemplo, un agente de viajes puede obtener mejores condiciones de pago que otro, por tener una amistad que excede el ámbito laboral con un proveedor de un servicio turístico. Lo mismo ocurre con los clientes, puede que el agente tenga que extender las condiciones de pago por ser conocido o pariente. También puede entrar en juego los favores realizados o que se deben, las situaciones especiales de cada cliente, las condiciones comerciales obtenidas durante un tiempo para determinado servicio (por ejemplo mayor over, mejor BT), promociones de cuotas sin interés de las tarjetas de créditos que no se aplican para todos los servicios. En base a lo dicho, se puede decir que el agente trabaja en un mercado muy informal, impuro, a un nivel de supervivencia. En la mayoría de las agencias de viajes pymes, se encuentra el propietario en la operación diaria de las mismas, y es quien evalúa y decide sobre la marcha cuales son las condiciones apropiadas para su empresa. No hay una regla general comercial rígida a aplicar.

A raíz de lo expuesto, las formulas que se detallarán a continuación, sirven de ayuda al agente de viajes solamente aplicándolas para analizar cada venta de servicio de manera particular. No se podrán emplear a través de un promedio general como se hace en cualquier otro comercio.

Las fórmulas son:

$$1) \text{ Días de Deuda de Clientes} = \frac{\text{monto de deudores por ventas}}{\text{Ventas}} \times \text{periodo en días}$$

$$2) \text{ Pago medio proveedores} = \frac{\text{monto deuda a proveedores}}{\text{Ventas} - \text{margen bruto}} \times \text{periodo en días}$$

El periodo en días se refieren, al numero de días del periodo en que se está evaluando las deudas y las ventas, puede ser tres, seis meses, un año, etc

Ambos parámetros se miden en días.

La importancia de dichas fórmulas es que el comportamiento de la deuda de clientes y del pago a proveedores determinan el fondo de maniobra, puesto que ambos representan un alto porcentaje del circulante. *“Dada la reducida inversión necesaria para iniciar un negocio de agencia de viajes, el activo circulante y el exigible a corto plazo, son las dos magnitudes que determinan el mayor volumen de balance. Por lo tanto, el fondo de maniobra resulta clave a la hora de minimizar la tesorería y rentabilizar la inversión”* (Vegas, 2006: 126). Teniendo en cuenta que las fórmulas se

usaran de forma particular a cada venta, entonces, la primera formula indica el tiempo de pago del cliente hacia la agencia; mientras que la segunda, los días en que el agente de viajes satisface sus deudas con el proveedor de ese servicio turístico contratado.

Si el resultado en días del pago del proveedor es mayor al de deuda del cliente, quiere decir que el proveedor de servicios turísticos esta financiando en gran parte esa venta de la agencia de viajes, haciendo que sea menor los recursos propios y de deuda que necesita el agente para su negocio. Si el agente logra esto para la mayoría de las ventas de sus servicios, nos encontraríamos que el fondo de maniobra de la agencia sea negativo. Esta situación es la ideal, donde se busca incrementar las deudas exigibles a corto plazo (ampliar los plazos de pagos al máximo) y reducirse el activo circulante, mediante el cobro de las deudas de los clientes (gestionarlas lo antes posible), sin que se vea afectadas las operaciones del negocio ni las condiciones de crédito. *“Un fondo de maniobra negativo es una fuente de financiación sin coste, que permite reducir otras fuentes como la deuda, sobre la que si hay que pagar intereses”* (Vegas, 2006: 128). Este punto es de suma importancia si se recuerda que el agente trabaja con reducidos márgenes de ganancias, aprovechando esta generación de fondos para contribuir a la rentabilidad del negocio.

Entonces lo que tiene que tener en claro el agente de viajes, es que es que ante dos operaciones de venta, con distintos margen de ganancia, no siempre es más rentable para la agencia la que tenga el mayor porcentaje de margen. Esto es porque también hay que tener en cuenta los plazos de cobro otorgados al cliente, pudiendo tener mayor plazo, la venta con el porcentaje más alto de margen. Entonces, el que tiene mayor comisión, no implica mayor ganancia, al cobrarse más lejos, o en cuotas, alargando el ciclo productivo de la empresa y, por lo tanto disminuyendo la rentabilidad de la misma; más aún, si tenemos que pagar intereses por el dinero no ingresado para cubrir las exigencias financieras del agente de viajes o por el efecto inflacionario.

3.5) LA AGENCIA DE VIAJES COMO PYME TURÍSTICA:

Las agencias de viajes minoristas emisoras tradicionales que se encuentran en Argentina, debido a las características que presentan y a su forma de trabajar, responden como una pyme. Por lo tanto, es interesante destacar que importancia tienen las pymes, en este caso turísticas, a nivel nacional para que continúen su existencia como tal. También es importante resaltar cuales son sus fortalezas, para hacer frente al contexto amenazante que se describió en los primeros capítulos en que se desenvuelve el trabajo del agente de viajes.

Para definir que es una pyme, hay que aclarar que a las empresas se las puede clasificar en cuanto al tamaño en grandes, mediana y pequeñas. Últimamente se han agregado las micro. Las pyme son las pequeñas y medianas empresas. Dicha clasificación responde a distintos parámetros: magnitud de la inversión total, magnitud del volumen de ventas, número de personas empleadas, la organización formal del negocio, etc.

Como el presente trabajo tiene mucha relación con el contexto, se optó por la siguiente definición *“se considera como pyme a todas aquellas empresas que no ejercen influencia significativa sobre las variables contextuales del sector económico en que se desenvuelven”* (Mucci *et al.*, 2004: 732). Es el contexto que influye constantemente sobre ellas y las agencias de viajes constantemente deben adaptarse a él para sobrevivir.

Desde el punto de vista legal, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, en la disposición 147/2006, clasifica a las pymes por tamaño según el nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que corresponda. Cuando se refiere a las ventas totales anuales, es el valor que surge del promedio de los últimos tres años, incluyendo el último balance. Las agencias de viajes entran en la categoría de servicios por ello se tomaron los valores correspondientes sólo a dicha categoría:

Tamaño	Nivel de ventas para los servicios
Microempresa	\$467.500
Pequeña empresa	\$3.366.000
Mediana empresa	\$22.440.000

Fuente: www.sepyme.gov.ar

Para encontrar las similitudes entre la forma de operar de la agencia de viajes en estudio y una pyme en general se presentarán a continuación los rasgos más característicos de éstas últimas:

1. No controlan variables contextuales ni influyen significativamente sobre ellas.
2. No ejercen ningún tipo de liderazgo en el sector.
3. Son dirigidas por un propietario que está involucrado directamente en la operatoria cotidiana.
4. Participan en un mercado atomizado.
5. Ofrecen productos / servicios que otras unidades económicas también ofrecen
6. Su influencia en el mercado es escasa o nula
7. Su acceso a las fuentes de capital es limitado. (Mucci *et al.*, 2004)

En la primer parte de este trabajo se detalló como el trabajo del agente de viajes se ve continuamente influenciado por variables incontrolables por parte de él. Entre ellas, decisiones de los proveedores de los servicios turísticos a las rebajas de las comisiones, decisiones de su competidor, avance de la tecnología, cambios de hábitos del consumidor. Se observó la gran influencia que tiene el contexto, especialmente sobre la disminución de su rentabilidad, aspectos que ellos no pueden controlar. Esta situación les exige que estén continuamente atentos a dichos cambios para poder tomar decisiones y seguir existiendo como tal.

Con respecto al segundo punto, las agencias de viajes del mismo tamaño, son iguales de importancia, no hay una que resalte por presencia o más influencia en el sector. Cuando ocurre que alguna lidera, comienza a crecer y dejaría de ser una pyme.

Los propietarios de las agencias de viajes minoristas emisivas son, en su mayoría, los que llevan adelante su conducción. Se involucran en todos los procesos de la organización, ya sea desde atención al público, reserva del servicio, pagos, administración del negocio, selección de personal, etc. Esto a veces es una desventaja, ya que a los empleados se les resta independencia en su trabajo, lo que puede estorbar el trabajo en general. La ventaja, por parte del propietario es el conocimiento total del funcionamiento de su empresa. También siente que tiene el control total de la misma. Esto lo puede realizar porque aún el tamaño lo permite pero a veces se ve desbordado por responsabilidades al no delegar tareas.

Desde el punto de vista del mercado, la agencia tampoco ejerce una gran influencia en él, no provocando alteración alguna. Las tarifas le son impuestas por los proveedores de los servicios turísticos, por lo que no son formadoras de precios. Esta característica es muy típica de las pymes en general. Las encargadas de la formación de precios son las grandes empresas que tienen presencia en el mercado. También los clientes, en este caso pasajeros, y la competencia ejercen una fuerte presión no sólo en el precio sino en el trabajo cotidiano del agente. Al ser agencias minoristas y vender lo que ofrecen las mayoristas, todas venden prácticamente los mismos servicios. El punto es poder destacarse en algún servicio especializado o con calidad en los servicios en general.

En cuanto a la financiación mediante créditos, a pesar de que en Argentina se apoya a las pymes a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, se hace difícil acceder a los mismos debido a las altas tasas de interés en suba constante, y por la falta de respaldo económico de las pymes. Hay determinadas épocas que se pueden tornar más accesibles que otras para tomar un crédito bancario, a través de planes especialmente desarrollados conjuntamente con la SEPyme, o como por ejemplo, cuando los gobiernos están en campaña electoral otorgando beneficios con tasas de interés fijas a largo plazo. Estos casos son muy puntuales y con escasa difusión de información, por lo que el propietario de la agencia debe estar atento también a ello. En este momento, el 17 de abril de 2009, la SEPyme acordó con el Banco Nación, Provincia y Credicoop la bonificación de créditos para capital de trabajo con una tasa del 12.5% anual, devolviendo el capital a los 12 meses, teniendo la posibilidad de acceder cualquier pyme de cualquier sector (Sepyme, 2009).

La herramienta de financiación más utilizada por las pymes, además del aporte de los dueños, es la reinversión de utilidades y a veces la financiación de proveedores. La toma de créditos en el sector financiero se incrementa a medida que crece el tamaño de la Empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta es la alta utilización de la mano de obra para brindar el servicio personalizado. A pesar de que en Europa, las agencias de viajes están operando solamente a través de sitios web y con una oficina con reducido personal para atender reclamos, en Argentina todavía no se ha llegado a ese extremo. Una de las razones es porque en nuestro país, por las condiciones socioeconómicas que se presentan, hace que predominen las pequeñas y medianas empresas, y éstas no tienen el respaldo económico para trabajar como la modalidad de Europa. Las agencias que operan así, son generalmente las grandes empresas, pero que responden en su mayoría a operadoras mayoristas. Se localizan en las grandes ciudades o capitales. En cambio las pymes, las podemos encontrar en cualquier punto del país, ya sea en grandes ciudades, conviviendo con las grandes empresas *“cada una tiene su mercado y prácticamente actúan sin interferirse. Unos porque ven al otro como tan importante que no se atreven a acercarse y este porque prácticamente los ignora”* (Boullón, 2003: 49). O en regiones con poca población donde su actividad contribuye a la economía regional.

Importancia de las pymes turísticas a nivel nacional:

Si nos referimos a las pymes en general, en nuestro país son el pilar de la economía. Esto se ve demostrado con los siguientes datos: son en su conjunto el 99% del total de las empresas del país, aportan más del 80% del empleo y el 70% del PBI. (Braidot, 2001). De ese porcentaje es difícil establecer cuales son turísticas para este trabajo, que solo toma a las minoristas y emisoras. No se encuentran datos precisos. Una forma de “solucionarlo” sería mediante el siguiente planteo:

-Si tomamos en cuenta que el 99% de las empresas en general son pymes, se puede deducir que la totalidad de agencias de viajes que operan en Argentina se manejan con esta modalidad, independientemente de su clasificación. Muchas agencias representan a mega empresas del exterior, pero igualmente debido al contexto de nuestro país trabajan como una pyme. Lo mismo ocurre con las EVyT, son muy pocas las que funcionan como mayoristas solamente; es más, casi todas operan como minoristas también. Según nuestra legislación (Decreto Reglamentario N° 2182/72) se le permite vender al público por lo que están habilitadas para hacerlo. A su vez, operan con una estructura organizativa pequeña y, por las condiciones del contexto a las que se exponen, se consideran como una pyme. Las agencias de pasaje también operan, en la práctica, como minoristas. Por ello, se toman en cuenta para el cálculo total de las agencias de viajes.

Lo que es importante, es que su finalidad sea obtener un lucro a partir de la actividad, por ello las agencias sin fines de lucro fueron descontadas de la totalidad que figura en la Secretaría de Turismo de la Nación.

Clasificación	EVyT	Agencias de Turismo	de Agencia de Pasaje
Total	3722	618	105

Fuente: datos de <http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>

$$3722 + 618 + 105 = 4445$$

Se cuenta un total de 4445 agencias de viajes con fines de lucro.

De esta forma se puede tener una idea aproximada también de cuanto contribuyen a la generación del empleo. Una agencia modelo requiere como mínimo cuatro empleados para llevar adelante su actividad.

Este número se calcula realizando un promedio entre la cantidad de personas que trabajan en las grandes agencias y las más pequeñas, para después multiplicarlo por el total de agencias de viajes, y así obtener la cantidad de puestos de trabajo del sector. Tomamos como referencia que, en las grandes agencias que operan como pyme y también como minoristas, pueden emplear hasta 10 y 11 empleados; en cambio, en las más pequeñas pueden funcionar solo el propietario o 2 personas.

Este valor promedio se toma en cuenta también observando la pequeña estructura organizacional con que cuentan las agencias de viajes en nuestro país, y contando al propietario de las mismas. Se aclara entonces que las EVyT junto con las agencias de pasaje, por su forma de funcionar como pyme turística, como agencia minorista, y con la misma cantidad de empleados que éstas, se tienen en cuenta para el cálculo de la mano de obra ocupada en las agencias de viajes:

$$4.445 \times 4 = 17.780 \text{ personal ocupado en el sector agencias de viajes}$$

Las pymes turísticas contribuyen notablemente a generar empleo, debido a la necesidad del factor humano para llevar a cabo la operatoria del servicio.

Es necesario aclarar que el número de personal ocupado es orientativo, debido a la dificultad de encontrar datos precisos especialmente para el tipo de agencias en estudio para este trabajo. Se quiere ser lo más preciso posible pero a veces, el modo práctico de operar de las agencias y las características de su realidad no facilitan el cálculo.

Las estadísticas que se encuentran, como por ejemplo, la que realizó la SECTUR en base a los datos de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC, toma en cuenta a todas las agencias en general (también sin fines de lucro) y además las actividades complementarias de apoyo turístico. El número calculado es de 31.336 personal ocupado como promedio para el año 2006 y 23.813 para el año 2005. Lo que se puede establecer y lo que es más importante de estos resultados, es el aumento de un año a otro de un 31.59%, por lo que los puestos de trabajo no se han perdido en masividad por el avance de la tecnología.

Otro aporte fundamental de las pymes a nivel nacional es que son capaces, por todas las características presentadas anteriormente, de desarrollar una economía regional. La baja inversión que requieren, más la generación de empleo que logran contribuyen a que una pequeña población se fije en el lugar. Esto convierte a las Pymes *“en un instrumento estratégico eficiente para acelerar el desarrollo de lugares que se encuentran en un estado de casi estancamiento”* (Boullón, 2003: 53). Esto es tomado en cuenta por parte de La Dirección Nacional de Desarrollo Regional, Sectorial y Comercio Exterior, cuyo objetivo establece *“impulsar la expansión y diversificación de la estructura productiva en las regiones menos desarrolladas y actuando sobre la concentración de la demanda de los instrumentos disponibles en la Sepyme en las zonas de mayor desarrollo económico”*.

Es de destacar también el aporte tributario que realizan al Estado. Ya se ha estudiado la carga impositiva con que cuenta una agencia de viajes, y lo que representa en sus costos. Al ser estos muy elevados, el Estado recauda una suma importante por estos conceptos.

También contribuyen a mantener la actividad comercial ya sea en los distintos niveles (local, provincial y nacional) por mantener un punto de venta de servicios.

Desde el punto de vista de las inversiones, las agencias de viajes no requieren grandes montos, siendo insignificante si el Estado las evalúa de manera individual; pero al contar con mucha cantidad a nivel nacional, el aporte es importante.

Aportes de las agencias de viajes a la economía nacional:
-Mantener la actividad comercial
-Ocupación de mano de obra
-Gran contribución a la recaudación impositiva
-Desarrollo regional
-Inversión

Fuente: elaboración propia.

¿Qué ventajas competitivas como pyme turística tiene la agencia de viajes para hacer frente a la situación que atraviesa hoy para poder seguir adelante?

Como primera medida, podemos destacar su adaptación a los cambios constantes que surgen del contexto. Con tantas influencias provenientes de él, y todavía continúan en pie, una de sus principales características es la flexibilidad.

Otra característica, es la estrecha relación del personal con el pasajero, es decir el trato personalizado, permite la oportunidad de poder conocer los gustos y preferencias del cliente. Esta herramienta es importante para aumentar la calidad en el servicio y la atención. La posibilidad de elección por parte del pasajero, la atención a domicilio, un buen trato son parte de sus ventajas competitivas frente a las grandes empresas. *“El éxito del servicio al cliente es conocerlo bien, porque la calidad es diferente para cada uno”* (Villanueva, 2009: 32) ya que el concepto de calidad es subjetivo.

La capacitación al personal, mediante fam tour, cursos de manejo del GDS, entre otros, es otra ventaja. AAVYT facilita muchas oportunidades con el programa de capacitación continua, ofreciendo los cursos como, por ejemplo, los de técnicas de ventas, liquidación de impuestos, atención telefónica, idiomas, trabajo en equipo, manejo de GDS, etc; y que son de fácil acceso. Estas herramientas son valiosas para la formación y entrenamiento del personal, que es el responsable de brindar el servicio adecuado al cliente. Cuanto mejor capacitado se encuentra, mayor posibilidad tiene la agencia de viajes de brindar un servicio de alta calidad.

3.6) ESTUDIO DE LA MANO DE OBRA OCUPADA EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

En el apartado anterior ya se calculó la cantidad de puestos de trabajo empleados por las agencias de viajes. Se aclaró que se toma en cuenta la cantidad total de agencias de viajes, ya que la mayoría opera en nuestro país como minoristas. Existen muy pocas exclusivamente mayoristas, y en caso de serlo, emplean a la misma cantidad de personas que una agencia de viajes minorista, por ello son también tomadas en cuenta para el cálculo. Entonces, el total del personal ocupado en el sector de las agencias de viajes es de 17.780.

Si se quiere tener una referencia en cuanto a servicios aún más general *“En el 2006, los empleados en las ramas características del turismo totalizaron un promedio anual de 956.546 empleados. Estos guarismos representan cerca del 9,7% del total de personal ocupado a nivel nacional estimado en 9.874.401 personas en ese año”* (Sectur, 2009: 16). Se toma dicha estimación ya que la SECTUR es cuidadosa en los aspectos metodológicos para medir el empleo, ya que existen constantes discusiones sobre como realizarlo. Se basó en las recomendaciones internacionales de estadísticas en turismo de la OMT, analizando el empleo de las ramas características del turismo y evitando los empleos en actividades conexas, es decir, *“los consumidos por los visitantes y/o proveedores en cantidades que resultan importantes pero que no figuran en la lista de productos característicos del turismo”* (Sectur, 2009: 14)

Basándonos en nuestros cálculos, el 0.46% del personal en servicios es aportado por las agencias de viajes ($4445 / 956.546 = 0.0046$); mientras que sobre el total de personal ocupado a nivel nacional representan el 0.045% ($4445 / 9.874.401 = 0.00045$)

Otro indicio de la importancia de la cantidad de puestos de trabajos a nivel nacional, es la formulación de un Convenio Colectivo de Trabajo que sea autónomo y autosuficiente para la actividad turística, precisamente el CCT N° 547/08. Anteriormente el sector, solamente se regía con el Convenio Colectivo de Trabajo 130/75 que en su artículo 2 inc c) contempla a las agencias de viajes y turismo y también pretende que, por sus características, se establezca un marco regulatorio específico para la actividad *“con miras a estimular la inversión y crecimiento del sector, sirviendo para el desarrollo del país, la puesta en valor de sus riquezas naturales, históricas y culturales, así como a la creación de innumerables fuentes de trabajo”*. Hoy este convenio quedó de aplicación supletoria, es decir, se utiliza cuando el 547/08 no pueda resolver ciertos temas por no contemplarlos o porque en el 130/75 se resuelven de mejor manera.

El Convenio N° 547/08 fue acordado entre la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVYT) por la parte empresaria; y la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) por la parte gremial (Art. N°1 del CCT547/08).

La relación entre empleadores y empleados están regidos bajo este convenio. Las categorías de empleados incluidos son aquellos que desempeñan tareas para dichas empresas, quedando excluidos los gerentes y subgerentes.

En cuanto a los puestos de trabajo que hay en una agencia de viajes minorista emisiva, han sido descriptos en la parte de estructura de una agencia de viajes en la primer parte del trabajo. Estos puestos figuran en el CCT N° 547/08, pero en ésta hay más ya que toma en cuenta también a la empresa de viajes y turismo.

Remuneración:

Se entiende por remuneración a “la retribución que las unidades productivas pagan a sus empleados en relación de dependencia como contraprestación por su trabajo, es decir, sueldos (incluidos los aportes personales y el impuesto a las ganancias a cargo del trabajador), tanto en dinero como en especie, y las contribuciones patronales pagadas por el empleador” (Indec,2006:5)

Los empleados de las agencias de viajes pueden tener sueldos fijos, a comisión (variables) o mixtos.

En cuanto a los sueldos fijos, están regidos por el CCT N° 547/08. Los valores que figuran en él han quedado desactualizados, por lo que para tener una idea aproximada se deberá tener en cuenta la planilla adjunta que corresponde también a dicho convenio con vigencia a partir del 1 de abril 2009 (el que tiene incorporada como remunerativos los aumentos de sueldo establecidos en la Disposición 510/08). La misma fue elevada oportunamente a la Dirección de Regulación del Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en presentación conjunta con Faecys, a fin de que se determine la “base promedio” y “tope indemnizatorio” (art. 245 Ley N° 20.744). Todo ello, implica el esfuerzo que se realiza especialmente para regular el empleo del sector, demostrando la importancia que le otorgan los organismos.

De dicha planilla anexa se extraerán los datos de los sueldos básicos (sin contar la antigüedad) de un administrativo (sin tener la categoría de supervisor en el área). También de un recepcionista, cadete y de un personal de maestranza.

	Administrativo	recepcionista	cadete	Vendedor	Vendedor 2	maestranza
Sueldo básico	\$1776.74	\$1695.90	\$1683.47	\$1776.74	\$1756.01	\$1660.67

Fuente: Elaboración propia.

El sueldo básico fue tomado en cuenta para una mejor forma de comparación. Hay que tener en cuenta que debe sumarse también los adicionales por antigüedad, asistencia (la doceava parte de la remuneración del mes), título (5% del salario básico para carreras universitarias). (Art. 12, incisos a) b) y c) del CCT 547/08).

La antigüedad se calcula a partir del primer año hasta el décimo, un adicional del 0,5% sobre el sueldo básico convencional; del décimo año de antigüedad en adelante un 1% del sueldo básico convencional. (Art. 12, CCT N° 547/08)

A partir de las cifras detalladas, se puede observar que los sueldos son parejos dentro de una misma agencia de viajes, sin importar la tarea que se esté realizando por parte del empleado. Se observa que hay poca diferencia entre un sueldo básico de un recepcionista a un administrativo; creo que no es justo debido a la discrepancia en cuanto a responsabilidades entre un puesto y otro. Lo mismo ocurre entre un cadete y un vendedor. Este ultimo tiene responsabilidad mayores, como por ejemplo que no se caiga la reserva de un pasajero, con tiempos limites y adecuar el viaje a las necesidades del cliente; responsabilidades distintas al trabajo de un cadete. Cabe aclarar que no se desprecia ningún trabajo dentro de la agencia, solo que se quiere

resaltar que a determinados puestos con mayores responsabilidades son retribuidos con baja remuneración. Se puede decir que la mano de obra en la agencia de viajes es retribuida, en general, de igual manera a muy baja remuneración.

Las diferencias entre las remuneraciones son por los aportes detallados anteriormente. Algunos poseen más antigüedad que otros. Quienes poseen mucha antigüedad en una agencia de viajes no son personas capacitadas sino que su conocimiento es a través de la experiencia. Los “nuevos” empleados tienen generalmente una formación universitaria, pudiéndose reconocer ese conocimiento con un pago mensual del título. Ambos empleados (el que tiene más experiencia y el que está capacitado) son los que están en condiciones de ocupar los puestos más altos (con más responsabilidades) en la agencia de viajes. Pero su remuneración no es compensada por la ocupación de ese puesto.

Cuando una persona realiza la tarea de dos categorías distintas, la remuneración a pagar debe corresponder a la categoría más alta. (Art. N° 13 CCT N° 547/08)

Otro sistema de pago es por comisiones sobre las ventas. Se aplica más a los vendedores, y me parece el más conveniente para mejorar la motivación en los empleados. Generalmente, se aplica la comisión individual (también existe la grupal) para remunerar el trabajo del empleado eficiente. El porcentaje de la comisión es determinado por el empleador. Este sistema puede ser una desventaja para el empleado, ya que a veces resulta una opción para el agente de viajes de pagar la liquidación de los haberes normales fuera de los aportes legales.

También se puede realizar un mix entre un sueldo fijo y a comisión. Este último es el más habitual, debido a que si en los meses más bajos de ventas no se obtienen ingresos, se abona una suma remunerativa al empleado. O en el caso, de vender y no llegar a un monto coherente se abona la parte del sueldo fijo más lo que le corresponde de comisión. El porcentaje también es variable, ya que lo determina cada empleador (puede ser alrededor del 10%) (17). Desde el punto de vista del empleador, también es conveniente esta modalidad de pago, ya que es una forma de que el empleado esté en correctas condiciones de trabajo, con aportes, recibo, al menos en la parte del sueldo fijo.

Pasantías:

A partir del 22 de diciembre de 2008, entró en vigencia una nueva ley de pasantías, ley N° 26.427, que establece una duración del plazo de trabajo mínima de 2 meses y máxima de 12 meses, cumpliendo hasta 20 horas semanales. La renovación puede ser por 6 meses más. Los pasantes recibirán una suma de dinero en carácter no remunerativo, calculada sobre el convenio colectivo correspondiente al sector, CCT N° 547/08, proporcional a la carga horaria del pasante. Es decir, no se podrá tomar más a los pasantes sin goce de sueldo y por tiempos indefinidos.

Perfil del agente de viajes:

A medida que avanzamos con el presente trabajo, se acentúa la dificultad del trabajo del agente de viajes, ya sea por las influencias del contexto más las bajas remuneraciones del sector. La persona que ocupa estos puestos implica llevar adelante la actividad por vocación y disfrutando su trabajo, sino se hace más complicada la cotidianeidad. Además hoy en día, es importante el desempeño de un profesional, que

se interese en estar actualizado y en constante mejora, ya que los cambios del contexto así lo requieren.

Es recomendable que los profesionales en agencias de viajes presenten al menos algunas de las siguientes características:

- polivalentes
- capaces de tomar decisiones rápidas frente al cliente.
- auténticos gestores de viajes y negocios
- ser responsables por la tarea realizada
- rentabilizar su tiempo, los recursos escasos de la empresa y el escaso presupuesto del cliente.
- voluntad de servicio: atender al cliente requiere de paciencia y amabilidad. El agente debe atender los cambios continuos de los clientes, las peticiones de los servicios personalizados, a veces sofisticados, y debe llevar a cabo su trabajo con los recursos con que cuenta.
- capacidad de comunicación
- capacidad de innovación y creación.
- capacidad de gestión: analizar, diagnosticar, marcar objetivos, planificar estrategias, motivar al personal y controlar todo lo dicho.

Se hace difícil conseguir empleo para el profesional que recién haya obtenido el título de Licenciado en Turismo o Técnico, ya que la mayoría de los directivos de las agencias prefieren aquel que tenga experiencia en el sector. Es complicado formar a una persona que no ha trabajado en agencia por el tiempo que insume la explicación, y la mayoría de las veces quien tiene que realizar ese papel no tiene tiempo. La ventaja de tomar una persona sin experiencia es que se forma a la manera de trabajar de la agencia a la que se está incorporando. A una persona con experiencia es difícil “borrarle” los mecanismos de trabajos anteriores para aprender los nuevos. También la selección de personal se realiza mucho más por boca a boca y recomendación. Una forma media entre el final de la carrera y comenzar el trabajo serían por medio de las pasantías.

Las características que se buscan en un empleado son:

- Orientación a la calidad de servicio, con excelente trato con el cliente.
- Habilidades de organización, liderazgo, trabajo en equipo y alto conocimiento del mercado turístico.
- Amplia disponibilidad horaria
- jóvenes entre 24 y 33 años
- manejo del GDS
- dinamismo y marcado perfil comercial
- En lo posible experiencia en el puesto
- actitud proactiva
- capacidad de compromiso, colaboración, organización, y flexibilidad, así como habilidad de negociación para trato con clientes internos y externos.
- eficaz en el manejo del tiempo

Estas características son las que predominan en las publicaciones de búsqueda de personal (18). Pero en cuanto al perfil del personal ya ocupado, es difícil de establecer la información precisa para las agencias de viajes minoristas y emisivas. Sólo se presentará las características sociodemográficas de la mano de obra ocupada para todas las *“agencias de viajes en general y actividades complementarias de apoyo turístico”*, ya que así fue calculado en el informe “El empleo en las ramas características del turismo en Argentina”, presentado por la SECTUR a través de los datos de la Encuesta Permanente de Hogares, para el año 2006.

El estudio de estas características es importante para mejorar el servicio personalizado ya que es basado en la buena atención del personal, su motivación, calidad, capacitación, eficiencia, entre otros.

Sexo:

Según el informe, sobre el total de personal ocupado en agencias de viajes, el 57.1% corresponde a varones y el 42.90% a mujeres. Estas cifras permiten deducir que es pareja la distribución de puestos entre ambos sexos, no existiendo discriminación alguna por sexo. Además es uno de los sectores donde las mujeres tienen mayor oportunidad de trabajo.

Edad:

El mayor porcentaje lo obtiene la franja etaria desde los 21 a 40 años con un 65.70%, luego le sigue los mayores de 40 hasta 60 años con un 26.20%. Los mayores de 60 años obtienen un porcentaje mayor que los menores de 21 años, con un 5.70% contra un 2.3%. Los números dicen que prevalecen las personas jóvenes, y por la edad con experiencia en el puesto o con preparación universitaria o terciaria. Los menores de 21 años, no son los indicados para estos puestos al requerir estabilidad en el mismo y mayor responsabilidad.

Horario:

No se implementa en general el horario rotativo ni nocturno. Las agencias de viajes trabajan en horario diurno. Con la aparición de la venta por Internet, puede que esta modalidad cambie y se establezcan distintos turnos para mantener un servicio personalizado las 24 hs, debido a las diferencias horarias, siempre cuando el objetivo sea ampliar mercado y la atención persona a persona.

Nivel educativo:

Este indicador es importante porque se complementa con la capacitación del personal. Se observa que los porcentajes más altos son personas trabajando que tienen el nivel universitario incompleto y completo. Los primeros representan el 27.4% y los segundos el 26.7%. Luego le siguen los que tienen secundaria completa con un 19.8%. Como se observa, predominan los trabajadores con estudios de niveles altos, y los que no llegaron a obtenerlo (12.1% secundario incompleto y 12.3% primaria completa) me atrevo a deducir que son personas que trabajan hace muchos años en el sector, por lo que obtienen el conocimiento a través de la experiencia. La debilidad de estos últimos es la falta de formación en control de gestión y administración de empresas, lo que hoy en día es fundamental para mantener y aumentar la rentabilidad de la agencia de viajes. En la formación de un Licenciado en Turismo se incluyen dichos conocimientos, no sólo para aplicarlo a la agencia sino a cualquier empresa

turística. El problema de este sector, como se observó anteriormente, es la baja remuneración a las personas más calificadas. Otro problema del sector, es que se contratan asesores (contadores, abogados) que no están especializados en la materia turística, dificultando la tarea.

Categoría ocupacional:

La última característica relevante a describir es que, el 84.2% de las personas que trabajan en agencias de viajes corresponden a empleados de la misma. El 11.20% lo realizan por cuenta propia, puede ser como modalidad de free lance. El 4.2% representan los propietarios de las agencias de viajes. El alto porcentaje de empleados que se emplea en la agencia demuestra la importancia del factor humano para brindar el servicio personalizado en el sector, y de la necesidad de esa atención personalizada para atender al cliente.

Factor humano vs. Internet:

Las características señaladas para los agentes y empleado, son las fortalezas que como factor humano les permite hacer frente a los avances tecnológicos planteados en la primera parte del trabajo. La venta por Internet no puede llegar a tener ese contacto tan cercano como lo tiene el agente con el pasajero. Ni tampoco la respuesta tan inmediata. A pesar de que la tecnología agiliza mucho el trabajo ya que permite que los clientes puedan reservar por sí solos, también lo empeora cuando surgen complicaciones y cuando el pasajero no lee en detalle la información previa a realizar una reserva o comprar un paquete turístico. En esta situación Internet no soluciona nada y recurren al agente de viajes. Éste debe realizar doble trabajo: solucionar lo mal hecho y volver a reservar. En el siguiente cuadro se realiza un comparativo entre el trabajo de un agente de viajes tradicional y la venta por Internet:

	AGENTE	INTERNET
Cantidad de información	justa y necesaria	abundante
Costo de la reserva	seña o a veces nada	se reserva y se abona en el acto el monto total
Ventajas	know how alguien a quien reclamar comodidad en búsqueda a veces mejores precios	how much, ofertas insólitas mas cómodo y rápido
Atención	personalizada	despersonalizada
Calidad de información	buena y confiable	desconfiar y de baja calidad
Capacidad resolución conflictos	alta	Baja a pobre
Enfoque	Cliente satisfecho	Aumentar las ventas
Financiación	se puede arreglar con el agente	tarjeta de crédito

Fuente: elaboración propia

Otro punto a tener en cuenta en la venta de Internet es, aclarando que se refiere a los métodos avanzados como las agencias virtualizadas, quien compra necesita realizar la transacción por medio de tarjetas de crédito y/o depósitos bancarios. Esto significa que, para el primer medio de pago, el cliente debe chequear el límite de compra de su tarjeta de crédito. No todos los que intentan comprar por Internet tienen este límite suficiente para cerrar la operación. Por ejemplo, la compra de dos o más boletos aéreos a Europa, puede superar el límite más bajo de la tarjeta de crédito común. Otro aspecto para ambos medio de pago es, que el pasajero tiene que declarar los gastos ocasionados frente al Estado. Es decir que se “blanquea” si ó si la situación. En cambio la compra por medio de la agencia, la interacción persona a persona, hace que el agente de viajes pueda entender las situaciones, en este aspecto, de cada pasajero que difieren uno del otro. Esta situación, se puede observar a menudo en las agencias de nuestro país. Aquí la interacción con el factor humano tiene otro punto a favor.

En base a lo expuesto en este apartado debe considerarse al agente de viajes un profesional y no un simple trabajador o empleado. Esto, ya sea desde el punto de vista remunerativo como de reconocimiento de su trabajo.

También la optimización de los recursos humanos es uno de los factores básicos para la modernización de las agencias de viajes, y para hacer frente a los avances tecnológicos. La complementación de estos últimos con el servicio personalizado es una buena combinación para mejorar la calidad de atención al cliente.

Los recursos humanos representan la ventaja comparativa y competitiva sustentable en el tiempo. Pero no deben ser concebidos como una suma de individualidades, sino como integrantes de equipos de trabajo eficientes. Se necesitan planes de capacitación y de desarrollo permanentes, para que actúen coordinadamente a los efectos de alcanzar los objetivos empresariales (Ladevi, 2006: 17).

Es importante que el personal además de la aptitud para desempeñar su trabajo tenga una actitud positiva frente a sus clientes. La actitud no es fácil de conseguir y se agrava cuando la persona no recibe una justa remuneración (Pantano, 2007). La preparación de estas personas tanto en su aptitud técnica como en su actitud personal es lo que confiere la calidad a los servicios. La formación de los recursos humanos suele estar orientada a los aspectos técnicos, es decir a la aptitud. Sin embargo, si se agrega la necesidad de la actitud puede ser el complemento adecuado para contar con personal apto y amable.

3.7) SITUACIÓN HIPOTÉTICA SI DESAPARECEN LAS AGENCIAS DE VIAJES:

Si el sector de las agencias de viajes en general desaparecieran, desde el punto de vista de la mano de obra se quedarían sin trabajo 17.780 empleados. Lo que implica una preocupación para el Estado no sólo en el aumento del índice del desempleo sino en las pérdidas que se ocasiona de todos los aportes económicos por cada empleado. También, desde el punto de vista del Estado, se produciría una gran pérdida en la contribución tributaria aportada por estas pymes turísticas, si tenemos en cuenta lo analizado en el punto de impuestos de las agencias de viajes donde se plasma la fuerte incidencia que tiene en sus costos y gastos.

Los proveedores de servicios turísticos venden directo a través de Internet, saltando al agente de viajes, pero esta venta también debería implicar un asesoramiento adecuado al cliente que hoy en día no se está brindando, como asumir la responsabilidad de un mal servicio. Se observa que cuando hay problemas o inconvenientes a resolver, los clientes acuden a las agencias de viajes porque necesitan de la persona para que escuchen su queja. *“Hay quien pensó que la única diferencia entre comprar por Internet o en una agencia radicaba en el ahorro económico de un intermediario y terminó con cancelaciones, vuelos que terminaban costando el doble del precio inicial u hoteles que no existían al llegar al destino”* (Serra, 2008: 65). La experiencia demuestra que el trabajo de los agentes de viajes no es tan fácil como parece y si desaparecen no habrá quien cumpla, dentro de la cadena de comercialización, la función de asesor, orientador, y por ultimo vendedor. *“El gran volumen de información de la red necesita del asesoramiento de un agente de viajes. Internet es una herramienta muy útil, pero hay que saber manejar para sacarle rendimiento”* (Serra, 2008: 65). El agente informa y minimiza los riesgos e inconvenientes que puedan surgir en los viajes.

Sin contar la compra de Internet, hay situaciones críticas que los proveedores de servicios turísticos, especialmente las líneas aéreas acuden a los agentes de viajes, o mejor dicho mandan los pasajeros a resolver los conflictos que ellos provocan. Se pueden nombrar los casos de reprogramaciones de vuelos, en donde el agente debe avisar la noticia al pasajero y volver a acordar nuevas fechas y horarios entre él y la línea aérea. Esto insume tiempo y esfuerzo, sin cobrar una comisión o un ingreso extra por el trabajo realizado. IATA no exige a las agencias de viajes que se encarguen de las cancelaciones, reprogramaciones de los vuelos por lo que las agencias de viajes lo realizan sólo por servicio y mejor atención al pasajero.

Otro punto es que si desaparecen las agencias de viajes los proveedores de servicios turísticos tendrán que montar una estructura de agencia. A pesar que aumentarán sus ventas, deben acompañarse con más personal, capital, mayores costos que los actuales para atender a más pasajeros en la venta directa, y para la solución de problemas que surjan. Por lo que, actualmente, les resulta más económico mantener el pago de una ínfima comisión al agente que montar dicha estructura.

Las agencias de viajes están localizadas en todo el país. Un pasajero tiene fácil acceso a ellas. Si desaparecieran sólo quedaríamos con las oficinas de las líneas aéreas ubicadas en las grandes capitales (especialmente Capital Federal) y los call-center con servicios informáticos que muchas veces generan más estrés y cansancio para poder solucionar un simple problema, tanto para el pasajero cuando compra de forma directa o para el agente de viajes mismo. Un ejemplo de ello, es cuando colapsan las líneas telefónicas y se debe esperar mucho tiempo para ser atendido. El detalle es que la mayoría de las líneas aéreas no poseen un 0800 (línea gratuita) sino un 0810 donde se

cobra una cifra por minuto, lo que hace mas costosa la solución de un problema. Se pueden nombrar a Lan que tiene un 0810-9999-526 y Aerolíneas Argentinas con su 0810-222-volar. Otra situación que complica la venta de un pasaje aéreo es, cuando en una transacción de venta o búsqueda intensa de información para el viaje, la conexión a Internet tenga problemas, no pudiendo tener acceso a los sitios web de los proveedores de servicios turísticos. Por lo tanto, si el agente de viajes es la persona indicada para evitar dichas situaciones de estrés al pasajero, su desaparición generará mas inconvenientes, y por ende, mayores costos de organización de un viaje.

Desde el punto de vista como pasajero, si desaparecen las agencias de viajes le resultará mas difícil realizar las transacciones de forma grupal por sí solo o beneficiarse de los precios mas bajos que ofrece un paquete turístico que organiza una agencia de viajes. Por lo que, habrá más consumidores individuales y aumentarán las transacciones unitarias, pero el valor de la tarifa también aumentará ya que una de las ventajas mas importantes de comprar en grupo o por paquete turístico es el bajo precio. En caso de no existir las agencias de viajes, al proveedor de servicios turísticos le resultará mucho mas difícil alcanzar mercados extranjeros con distintas culturas e idiomas, ya que resulta costoso traducir los portales y los sitios web. Derivando parte del presupuesto a las agencias de viajes se puede alcanzar mucho mejor y más fácilmente dichos mercados exóticos.

RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

RECOMENDACIONES:

El objetivo de este apartado es poder brindarle al agente de viajes una serie de recomendaciones, desde el punto de vista económico, para aplicar en su negocio con el fin de aumentar la rentabilidad.

Para ello, además de brindar un servicio de calidad al pasajero, es necesario que el agente de viajes comience a ver a la agencia como una empresa. El concepto de agencia de viajes para poder llegar a la profesionalización debe ir ligado al de empresa. La mayoría funciona sin tener en claro este concepto. Una de sus ventajas es que les permite tener un control de toda la estructura del negocio y ser consciente de ello. Lo que es más importante que, frente a tiempos de cambios como los que atraviesan en la actualidad, pueden anticiparse y establecer sus puntos débiles para así tomar las decisiones acordes a su objetivo.

En tiempos de cambios, los procesos para vender viajes son los mismos, puede que cambien las herramientas para llevar a cabo esos procesos, sólo hay que adaptarse a la nueva situación. Puede que se agote un mercado, pero nacen otros. Es muy importante el papel de la capacitación y de la realización de cursos que apuntan a estos temas, por ejemplo AAVYT y AVIABUE, son las asociaciones encargadas de dictar cursos enfocados en los agentes de viajes. Son una oportunidad para crecer como empresa o agencia de viajes. También es interesante complementarlos con lo de la Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina (COTAL), con postgrados en Administración de Empresas brindados por Universidades para los empresarios (Universidad Nacional de Mar del Plata, de Comahue, Austral, entre otras), o cursos de otras Instituciones como la UCIP.

Es importante para los agentes que, hace muchos años que se encuentra trabajando, en el sector, que a pesar que tienen experiencia en ventas y conocimiento de los productos turísticos, se capaciten en administración de empresas. Hay que llegar a un nivel de negocio, que sea más de administración que una simple venta (La Riva, 2004). Los jóvenes quienes se capacitan con niveles terciarios o universitarios tienen formación con esta orientación, por ejemplo el Licenciado en Turismo. Igualmente, invertir en entrenamiento y en capacitación es muy importante debido a los continuos cambios que provienen del contexto que hacen que los procesos y herramientas del agentes queden obsoletos rápidamente. El agente de viajes tiene que entender que la capacitación no es un gasto sino una inversión para su negocio, cuyos frutos a veces no se ven de forma inmediata, pero que a la larga es conveniente ya sea para brindar un buen asesoramiento al cliente, tecnificar una venta, y lo que es más importante rentabilizar el negocio.

La clave sería pasar de agentes de viajes a empresarios, independientemente del tamaño de la agencia que se esté trabajando. Innovar en la gestión administrativa y en el modelo de empresa, comenzando a aplicar los controles de gestión que se detallaron en el presente trabajo ya que son sencillos y muy útiles para el agente de viajes.

Desde el punto de vista de los ingresos, las agencias de viajes minoristas emisivas por si solas no pueden lograr un aumento en los porcentajes de las comisiones que le abonan los proveedores de servicios. Aprovechando la buena representación que tienen a través de las asociaciones ya sea a nivel regional y nacional, sería conveniente que, desde el punto de vista comercial, utilicen dicha representación para hacer fuerza y negociar sus comisiones en grupo. Las agencias solo se reúnen en Congresos para debatir sus problemáticas, pero tendrían que apuntar el accionar en la rentabilidad,

pudiendo obtener ventajas comerciales. Sería copiar la modalidad que tomaron las líneas aéreas cuando se unieron mediante alianzas estratégicas ya sea para compartir costos, conseguir mejores tarifas, para mejorar la atención al cliente, pero continúan operando a su vez de forma individual. Como la modalidad de franquicia es costosa, es conveniente comenzar como un grupo. La unión es para resolver los conflictos que atraviesan todas. *“Los grupos son un modelo diferente a las franquicias, fusiones y absorciones, porque comienzan y progresan como empresas independientes y se mantienen unidas como tales, al menos durante un lapso prolongado”* (Salvi, 2005: 28). Se unen para desarrollar una determinada estrategia de negocio, no se unen “porque es negocio”, y donde todos los miembros aporten un valor, que puede ser diferente: volumen, dedicación, ideas, contactos, entre otros. Los objetivos del grupo se obtienen en virtud de la unión de los miembros y que no serían igualmente obtenibles individualmente (Salvi, 2005). Sería aprovechar la sinergia de grupo y ver a la competencia como una oportunidad para crecer juntos y beneficiarse mutuamente, compartiendo recursos que haga complementar una agencia con la otra, compartir proyectos donde se necesite una inversión que sólo no podría asumir, compartir objetivos que defiendan mejor en conjunto o compartir información, entre otros.

Otro aspecto a tener en cuenta, son el reconocimiento de las comisiones por las ventas que pueden realizar las agencias de viajes a través de los sitios web de los proveedores de servicios turísticos. En este caso, se puede precisar los sitios web de las líneas aéreas donde publican ofertas de último momento con tarifas más económicas que en los GDS, y al ser tarifas más baratas el agente también tendría oportunidad de venderlas, pero reconociéndoles su trabajo a través del pago de la comisión o de un fee, aumentándole también la venta al proveedor del servicio turístico. En el año 2007, Lan reconoció el pago de la comisión de las tarifas promocionales que publica en la web a través del accionar de AAVYT Mar del Plata (19). Hay que reconocer que la comisión es muy baja (1%-3%) aplicada a tarifas muy baratas, pero es un servicio más que hay que brindar al pasajero, ya que a partir de este servicio se le pueden ofrecer otros, y así aumentar la venta final. *“Tratar de vender lo adicional a otro servicio que se lleva el pasajero como principal”* (Serra, 2008: 64). Es decir que frente al cliente, además de asesorarlo, implica ser vendedor, en este caso ofrecer los seguros de viajes, donde se obtiene una buena comisión por ello.

Continuando con el reconocimiento de la “comisión on-line”, como mencionamos anteriormente, los agentes tendrían que luchar para que el resto de los proveedores de los servicios turísticos hagan lo mismo. Por ello, se ha analizado en el presente trabajo la importancia de la negociación en la actividad comercial del agente de viajes.

Otro punto es concentrarse en los nuevos esquemas de remuneración que se están planteando y que refuerzan el papel de asesor del agente de viajes. El pago de la comisión es por el trabajo de intermediario; y el del fee por el de asesor. Desde el punto de vista económico, al verse disminuida casi a cero las comisiones, el papel de la intermediación disminuye, por lo que el agente debe hacer hincapié en el cobro de los fee, aumentando su papel de asesor. Se debe plantear el ingreso, desde el punto de vista transaccional. Esto significa saber cuánto le cuesta al agente de viajes realizar cada transacción, calculando sus costos fijos y variables, y cuánto quiere obtener de utilidad, para luego determinar cuánto le va a cobrar al cliente de fee (La Riva, 2004). Siempre teniendo en cuenta las limitaciones que le impone el competidor para que no resulte un valor excesivo.

También debe haber un cambio de mentalidad en el planteo del fee: el trabajo que realiza el agente de viajes debe dejar una utilidad, una vez cubierto los costos, que compense el tiempo y esfuerzo empleado en el servicio de calidad ofrecido. Ese costo total se compone del costo del servicio (tarifa que se abona al proveedor del servicio turístico), más costo de la venta (costo directo del tiempo del vendedor y pago de sueldos; costos de publicidad y promoción) más costos indirectos aplicable al producto determinado (impuestos, papelerías, otros gastos). Antes esto lo cubría la comisión, ahora es el agente quien debe determinar cuanto cobrar. En cuanto a tiempo y esfuerzo empleado, no es igual para todos los servicios. En los boletos aéreos más económicos, el agente requiere de mayor esfuerzo y tiempo de búsqueda de lugares, al ser más difícil por estar las plazas casi siempre completas.

A pesar de que hay importes de fees orientativos impuestos por AAVYT para los distintos servicios ofrecidos por las agencias, todavía no son obligatorios para el agente de viajes, lo que hace que se genere competencia en el mercado por poca diferencia de precios en el fee.

Una forma de calcular el fee es: sabiendo el porcentaje promedio de comisión que recibía el agente de viajes cuando las líneas aéreas abonaban de manera justa su trabajo, y que con ello cubrían todos los costos y utilidades, es un dato de gran ventaja. Por ejemplo si el porcentaje promedio era del 6%, entonces para el caso de los boletos aéreos que abonan actualmente una comisión del 1%, debo aplicar un fee del 5% sobre la tarifa pura (20). Otros agentes, pueden calcular un fee fijo para todas las transacciones que compense esa diferencia entre lo que le abonaban antes los proveedores de servicios turísticos y el pago actual (LaRiva, 2004).

En el trabajo se mencionó que pasaría si las líneas aéreas dejan de cobrar los fee. Cuando dicha situación ocurra, ese fee sería conveniente que no se cobre al final de la venta sino antes, independientemente si el cliente decida comprar o no. Se cobraría por la información y el asesoramiento, y quedaría como un pago a cuenta si hay decisión por la reserva y demás proceso de venta. Se cobraría al igual que otro profesional, desde el punto de vista de un servicio, como un medico, y de esta manera aumentaría los ingresos, mejorando la rentabilidad de las agencias de viajes, reorientada ésta hacia el cliente y no hacia el proveedor, pero brindando a cambio un alto servicio de calidad.

Otra recomendación para aumentar la rentabilidad es poder aumentar la productividad por empleado. Sería interesante que cada empleado logre concretar mayor cantidad de ventas por mes para que resulte más productivo. Esta productividad se calcularía dividiendo los costos del empleado por las ventas que generó. Junto con ello, también remunerar mejor al que tiene más responsabilidad y al que logre mayor ganancia para la empresa (eficiencia). La comisión es un gran incentivo para el empleado generando a su vez beneficios a la empresa.

Otra forma es determinar la rentabilidad por cliente. Para calcularlo, hay que conocer bien los costos de atender a cada cliente y la cantidad de ventas que se le hicieron. Cuando un agente de viajes tiene dos clientes que gastan lo mismo, no necesariamente aportan lo mismo a la empresa. Hay que tomar en cuenta el número de ventas que se le realizaron en un periodo de tiempo base, y al monto de la venta actual dividirla sobre las cantidades de transacciones realizadas, para obtener así el valor de las transacciones promedio por cliente. El cliente que mayor tenga ese valor, será el más rentable para la empresa (La Riva, 2004).

Por otro lado, el reto del agente de viajes es producir clientes leales y poder conservarlos, ya que en el sector se observa un elevado recambio de los mismos.

Desde el punto de vista económico, es más rentable retener un cliente que atraer uno nuevo. El agente puede determinar la cantidad de clientes que pierde en un periodo de tiempo y analizar las causas que originaron dicha pérdida; y así tomar las medidas correctivas. Por ejemplo, ante servicios deficientes o precios altos se puede hacer mucho para recuperarlo. Lo que tiene que tener en claro el agente de viajes es la estimación de las utilidades que se pierde cuando se pierde clientes. Esto es, en el caso de un cliente individual, *“las utilidades perdidas equivalen al valor de por vida del cliente; es decir, el valor presente del flujo de utilidades que la empresa habría obtenido si el cliente no hubiera desertado de manera prematura”* (Kotler, 2001: 47). Cada cliente salvado produciría un flujo de ganancias para varios años. Entonces, se debe apuntar a establecer relaciones duraderas con los clientes durante toda su vida, donde la clave para ello es lograr siempre su satisfacción. Se pueden nombrar algunas ventajas que obtiene el agente de viajes al conservar un cliente satisfecho: el cliente se mantiene por más tiempo, habla favorablemente acerca de la empresa y de sus servicios, presta menos atención a las publicidades y marca de la competencia, es menos sensible al precio, ofrece ideas a la empresa y cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias. Es importante escuchar las quejas de los clientes y disponer de los medios para que éstos faciliten su queja. *“En la nueva era, el éxito será de quienes sean capaces de cambiar desde la perspectiva de la producción o la del marketing y desde la idea de hacer ventas a la de establecer relaciones”* (Rifkin, 2004: 138). Las relaciones mercantilizadas con los clientes se convierten en el negocio esencial de los negocios, por lo que controlar al cliente es importante y urgente.

El fin es ser eficientes, elevar la productividad general de la empresa y controlar los costos para no tener costos innecesarios y que éstos no se eleven y se vean transferidos en el precio de las ventas. Si el agente logra controlar y disminuir costos y gastos innecesarios puede obtener mayor margen de ganancia por la venta. Todo ello ayuda a incrementar la rentabilidad de las agencias de viajes.

La otra opción es cobrar un poco menos en la venta y diferenciarse del competidor, para aumentar la cantidad de sus ventas; logrando también un aumento en la rentabilidad. Esta medida es la más rápida para aumentar la rentabilidad a corto plazo y es la que está ocurriendo en el sector actualmente. Pero, lo más saludable para la empresa en cuanto a su existencia y crecimiento, sería la diferenciación mediante el servicio de calidad, y no por precio, medida que es incompatible con la calidad.

El aspecto a tener en cuenta que se analizó en el trabajo es, llevar a cabo un óptimo manejo del capital de trabajo. El financiamiento del negocio es clave para la rentabilidad del mismo. Es importante que el agente pueda mantener el crédito de los proveedores para solventar el de los clientes. De esta manera, trabajaría con una fuente de financiación de terceros, sin costos, sin utilizar los propios, ni obtener deudas que generan intereses (Vegas, 2006). Lo interesante es que el agente de viajes incorpore estos nuevos conceptos que ayudan a su administración, aunque en la práctica resulte complicado de llevarlos a cabo por las particularidades del sector.

Otro punto importante es diversificar el negocio, mediante la venta de más servicios turísticos, especialmente aquellos que tienen un mayor margen de ganancia para el agente y que no requieren mucho esfuerzo ni tiempo en su reserva. Estos generalmente son los servicios complementarios que el agente no ofrece a menudo y que por sus características contribuyen a la rentabilidad de la empresa. Otra forma es incorporando nuevos productos y servicios que estén relacionados con el viaje, como

por ejemplo, mochilas, valijas, protector solar, film protector de valijas, tarjetas telefónicas para el extranjero, guantes para nieve, gorros, entre otros. Tal vez esta idea no resulte viable en un principio, pero se puede tener en mente. Desde el punto de vista del pasajero, le resultaría más cómodo y ahorraría tiempo si consigue muchos de los elementos de viaje en un solo lugar. Desde el lado de la agencia de viajes, obtendría mas ingresos y brindaría un servicio integral al pasajero.

El pasajero de hoy en día prioriza el uso de su tiempo y costos. Muchas personas no pueden acercarse hasta la oficina de la agencia de viajes, ya sea por los horarios de atención, por el trabajo que cumplen, o por otro motivo. Un servicio integral sería que el agente de viajes sea la persona que se traslade hacia el cliente y no el que espere a que vengan a su oficina. Es decir, el agente de viajes va al lugar de trabajo, casa, o donde lo cite el cliente a cualquier horario, para ofrecerle los productos y servicios turísticos adecuados a él. Luego, el agente trabaja en su oficina reservando y preparando el viaje, sin necesidad de que el pasajero se moleste en trasladarse. El tiempo y esfuerzo en este servicio debe ser compensado económicamente.

El valor agregado hay que cobrarlo: Si se brinda mayor y mejor servicio se puede cobrar más. *“Todo va ligado con el esfuerzo y el servicio que usted le brinde al cliente”* (LaRiva, 2004: 16) y obtener una mejor rentabilidad para la empresa. Esto resalta el papel de asesor del agente de viajes, que podrá cobrar sus servicios en valor proporcional a la calidad del servicio prestado al cliente. *“Sino entrega más valor, sólo le queda competir por precio”* (De Bono, 2003: 100). Como las agencias de viajes no tienen fortaleza para competir con el precio, debido a los estrechos márgenes con que cuentan, sólo le queda el valor agregado al producto que ofrece, para poder competir. Además el valor agregado fideliza al cliente.

También, como parte de este servicio integral, demostrarle al cliente, que el agente puede ayudarle a ahorrar en su viaje. *“El cliente busca alguien que se encargue de gerenciar su presupuesto de viaje”* (La Riva, 2004: 3)

Una forma de abaratar costos es aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas que además agilizan el proceso de reserva. Por ejemplo los programas on-line de reservas de hoteles, mediante registracion, permite ver la disponibilidad de las plazas y realizar la reserva en tiempo real. El agente de viajes lo hace todo en el momento delante del pasajero, siempre y cuando haya plazas disponibles. Esto agiliza las ventas y el servicio. Por ejemplo: www.hoteldo.com, www.transhotel.com. El voucher se imprime directamente desde la pagina web. Los tour operadores también ofrecen sus sitios web donde tiene una sección especial para agentes de viajes, que mediante clave, puede ir armando el itinerario de su pasajero y tarifándolo. Con la venta on-line, el agente obtiene el cobro de su comisión.

PROPUESTAS:

El propósito de las siguientes propuestas es que la agencia tradicional pueda realizar cambios a nivel general, es decir no sólo desde lo económico sino también desde lo tecnológico, comercial, marketing, pero de manera gradual para ir asimilando los cambios. Dichos cambios en su conjunto también van a contribuir a mejorar la rentabilidad de la agencia de viajes:

Desde el punto de vista del marketing, establecer una marca de la agencia de viajes en el mercado. Lo importante es que el pasajero reconozca el nombre, es decir, la marca de la agencia de viajes (y no el de los proveedores de servicios) ya que es en la agencia donde se le brinda el servicio y donde se le conoce los gustos y preferencias del viaje. Además si el pasajero tiene algún inconveniente ya sea antes, durante o después del viaje, la agencia de viajes es el primer lugar que piensa en recurrir o llamar para la queja o solución del problema. Muchas agencias de viajes colocan los carteles de las líneas aéreas y tour operadores, lo que hace que el pasajero reconozca primero a ellos. Solo se tendría que colocar si se obtiene un beneficio por ello. Además, cuando un servicio no se distingue en el mercado por la marca, lo hará por el precio, donde el único competidor triunfador de la venta será el que logre resignar de ganar la mayor parte de su comisión. Por todo ello, la marca de la agencia debe hacerse valer.

*“Una **marca** es un nombre, término, signo, diseño o la combinación de estos elementos que tiene como propósito de identificar los productos o servicios de un vendedor o empresa y diferenciarlos de aquellos ofrecidos por sus competidores” (Pantano, 2005).*

Una forma de desarrollar la marca es:

- Determinar la identidad de su marca actual con los clientes existentes.
- Desarrollar con el personal una imagen fuerte y consistente para la agencia.
- Desarrollar un producto que la agencia de viajes se especialice en él y el pasajero pueda reconocer la marca de la agencia a través del mismo. Por ejemplo, en Mar del Plata la agencia de viajes Zanzíbar es reconocida por ofrecer viajes para quinceañeras. A través de esta especialización ayuda a construir su marca, siendo reconocida por el público como tal, ya que no toda la competencia se dedica especialmente a ello, tendiendo dicha agencia un valor agregado por sobre las demás.
- Ofrecer un servicio de alta calidad
- Comunicar este nuevo mensaje
- Medir los resultados, y supervisar cada contacto que el pasajero pueda tener con la marca.

La marca permite también posicionarse en los buscadores de Internet. Un ejemplo de marca establecida en las agencias de viajes es “Pezzati”, ya que cuando lo nombran en la ciudad de Mar del Plata, la gente sabe que se está refiriendo a cualquiera de las ocho sucursales de agencia de viajes en el país.

En base a los cambios contextuales que se están presentando, la agencia de viajes tradicional tendrá que adaptarse a los cambios tecnológicos mediante la incorporación de la “agencia virtual”. Esta incorporación deberá realizarse de manera gradual, y cuando se dice “agencia virtual”, no quiere decir que se dedique solamente a la venta por Internet. La idea es que no sea ni un extremo ni el otro, y llegar a un punto intermedio, una combinación entre la agencia tradicional y virtual, donde la agencia tradicional aporte el servicio personalizado, con el conocimiento de los gustos y preferencias de los pasajeros, el tiempo empleado para escuchar al cliente, el servicio post-venta. *“El cliente puede comprar el boleto aéreo o alquilar la casa rural por*

Internet, pero cuando busca un producto de calidad lo hace a través de una agencia tradicional. Y esto es por una cuestión importante: el cliente demanda profesionalidad y seguridad que no le da ningún otro sistema” (Gallego, 2008: 30). La parte virtual se refiere a la agilización de la reserva y venta por parte del pasajero, cuando éste lo requiere. Lo importante es poder aumentar ventas y ampliar nuevos mercados. *“Internet permite exportar el producto turístico fuera del ámbito más cercano o local. Se puede vender a personas de otras ciudades, países que estén buscando un viaje en el que el agente de viajes es experto”* (Serra, 2008: 65). El agente de viajes debe interiorizarse para poder vender a potenciales pasajeros de cualquier parte del mundo y en cualquier momento, incrementándose el número de clientes y la localización física de la agencia dejará de ser relevante. Gracias a los avances tecnológicos, se permite la agilización de las ventas al agente de viajes a cualquier parte del mundo. En este punto debemos ver la parte positiva de la tecnología, ya que por ejemplo sin los boletos electrónicos y la emisión de los vouchers a través de correos electrónicos, sería imposible o más complicado de realizarse este tipo de ventas. El agente de viajes debe capacitarse ahora, para estar preparado para vender a toda persona con distinto idioma, cultura, etc. *“Las direcciones virtuales reemplazan con rapidez a las direcciones geográficas”* (Rifkin, 2004: 181)

Lo importante a tener en cuenta es que el servicio de Internet es otro canal de venta a atender y requiere de los mismos esfuerzos y dedicación que si fuera una sucursal. Si se quiere brindar un servicio de calidad, es interesante que se dedique el personal y los recursos económicos adecuados para: actualización constante de la información (fotos, tarifas, datos de interés) que se publique en el sitio web, contestación inmediata de las consultas de los pasajeros, posibilidad de un chat abierto para mejor interacción entre cliente y agente de viajes, solución si se “cuelga” el sitio web, mantener una pagina atractiva, etc. Estos puntos son claves para que no se trunque la venta. En cuanto a la reserva de hoteles y boletos aéreos, la respuesta debe ser rápida sino el cliente puede contactarse directamente a través de la pagina del proveedor del servicio, quedando el agente de viajes fuera de dicha venta. Un dato a tener en cuenta es que el usuario on-line tiene altas expectativas en cuanto a las respuesta por este medio: *“Un 36% de las consultas se contestan dentro de las 24 hs, el 26% al menos en 3 hs y el 23% antes de una hora”* (21)

Se puede comenzar con un sitio informativo sobre los productos, luego incorporar la posibilidad de completar un formulario de solicitud de reserva quedando pendiente de confirmación. Con el tiempo concentrar todo el proceso de gestión de reserva y pago del servicio turístico a través de Internet, por parte del pasajero. Es importante el mantenimiento y el servicio técnico del sitio, debido a que si no funciona, el agente puede no llegar a concretar ventas, perdiendo así ingresos. Es como si su negocio cerraría por unas horas o por el tiempo que el sitio no esta funcionando. Recién en los últimos dos años se puede observar mejoría con las conexiones a Internet en nuestro país, desde la velocidad y el servicio de banda ancha, puntos clave para el buen funcionamiento en la navegación y que la compra sea un éxito. En la actualidad, los GDS ofrecen herramientas que ayudan al agente de viajes a incrementar el negocio por la web. Por ejemplo se puede nombrar, Amadeus Master Pricer que es un buscador de tarifas disponibles, ofreciendo al agente recomendaciones para cada búsqueda, permitiéndole acotar la búsqueda tanto como sea necesario para encontrar la opción adecuada para su cliente. El Amadeus web services, permite difundir contenidos de los viajes en la web. El Amadeus API, es la aplicación informática que permite acceder de

forma flexible a las funcionalidades del Sistema Amadeus, y en un forma más legible de lo que aparece en el sistema normalmente (<http://www.amadeus.com/ar/ar.html>, 2008).

El punto interesante a tener en cuenta es que la agencia tradicional, para enfocar su sitio web, no debe copiar los modelos de las agencias virtuales de Europa o EEUU, cuyo fin de éstas es vender de manera masiva. Las agencias pyme de Argentina, trabajan con su cartera de clientes a los cuales conocen sus gustos y preferencias, por lo que debe enfocar el sitio web a su propia filosofía y criterio. Por ello, el hincapié en la comunicación, transmitir confianza y el trato personalizado hacia el pasajero.

Otro punto a tener en cuenta es que la adaptación a Internet es para enfocarse también para los potenciales compradores por este medio. En un estudio de Amadeus para Latinoamérica, se establece el principal sector de mercado entre 15 y 19 años ya que tienen mayor acceso a Internet con un 46%. Los chicos entre 10 y 14 años tiene un 26%. Los sectores con posibilidad de comprar poseen los siguientes porcentajes: entre 20-29 años con 33% y 30-39 años con un 20%. Los mayores de 50 años un 8%. (22) Los porcentajes de accesos de los sectores con posibilidad de comprar son menores al sector que tiene el mayor porcentaje de acceso, pero lo que es más importante no tiene la posibilidad de comprar por sí sólo en este momento. Las nuevas generaciones nacen y se forman con los nuevos avances tecnológicos, y el agente de viajes tiene que pensar que ellos también serán sus pasajeros dentro de unos años, por lo que debe estar preparado con anticipación.

Continuando con las herramientas tecnológicas, nos encontramos también con el “turismo 2.0”. El agente de viajes debería sacarle provecho y antes de la venta de un servicio turístico, podría “consultar” cuales son las referencias de los usuarios acerca del mismo. Cabe aclarar que el agente debe ser cuidadoso con el manejo de las opiniones, ya que son percepciones subjetivas y la mayoría de las veces la gente cuenta las malas experiencias, guardándose las buenas. *“Un cliente muy insatisfecho podría hablar de su decepción a otras once personas, y cada una de ellas lo comunicaría a otras, llegando a una cifra exponencial la cantidad de personas que oye el comentario.”* (Kotler, 2004: 175). Además, al agente de viajes le conviene chequear la información en los blog porque sabe que el pasajero lo va a hacer, y de esta manera puede anticiparse a las consultas que le puede llegar a realizar. Todo esto, para mejorar el servicio y aprovechar las herramientas tecnológicas, para ofrecerle al cliente lo que él realmente está buscando y no lo que el agente de viajes tiene que vender. *“Porque una de las mayores ventajas de la conversación es la posibilidad de tener consultores gratuitos”* (López Sobejano, 2008: 64)

Ya vimos en el apartado recomendaciones que es más rentable retener a un cliente que atraer a uno nuevo, por lo que una propuesta que ayude a retener a clientes en una agencia de viajes es, llevar a cabo un programa de fidelización. Puede ser con un mecanismo similar al programa que usan las líneas aéreas, con acumulación de puntos por viajes comprados, o por envío de boletín electrónico personalizado o de ofertas de último momento. La elección de estos programas de puntos es porque si fueron aplicados por las líneas aéreas en sus momentos de crisis para reforzar la fidelización del cliente, también puede funcionar en los tiempos actuales y difíciles que atraviesan las agencias de viajes de Argentina. También, demostrarle al cliente que la intención del agente de viajes no es sacarle dinero sino al contrario, que le puede hacer ahorrar y optimizar los gastos de los viajes, mediante un buen asesoramiento y las herramientas adecuadas, convertirse en un gestor especializado. *“Contar con información actualizada y oportuna sirve para detectar oportunidades de ahorro”* (Mejia, 2009: 64).

Otra forma de cuidar al cliente es guardar los antecedentes de todos los viajes realizados, en una base de datos, para poder clasificar luego a los mismos por gustos, preferencias de viaje, nivel socioeconómico, etc. También, según las charlas realizadas con el pasajero se puede guardar la información sobre los viajes que le gustaría hacer a futuro o nuevas actividades recreativas. Ello sirve para luego enviar información precisa y a medida de los viajes potenciales, flyers, folletos escaneados por correo electrónico que le podrían interesar. De esta manera, el pasajero siente que el agente ha pensado en él, y que está recibiendo una atención específica hacia él. *“En la nueva era económica, el objetivo de cada empresa es establecer relaciones permanentes con sus clientes”* (Rifkin, 2004: 138). Ante la evolución de los hábitos del consumidor, que tiende a buscar y contratar por Internet, las agencias y el sector en general deben actualizarse. *“Hay que ser más concientes de las necesidades de la gente, trabajando en saber qué es lo que el conjunto, mejor dicho, cada individuo necesita y piensa”* (Canudas, 2008: 64). Uno de los cambios esenciales que afecta al agente de viajes es el de concepto de cliente de la agencia de viajes. Éste es, cada vez más un viajero que considera el turismo como una parte esencial e irrenunciable de su tiempo de ocio. Por ello, requiere una atención personalizada y con la organización de su viaje a medida según sus preferencias. *“Busca que la agencia aumente la seguridad en su viaje, se preocupe de las gestiones burocráticas, de las relaciones con las líneas aéreas, y demás proveedores, minimizando así los posibles riesgos de que algo no vaya como se esperaba”* (Serra, 2008: 64)

También lo que puede otorgar ventaja competitiva al agente de viajes es la creatividad. Puede ser lo distintivo dentro de las agencias de viajes, que trabajan con un ambiente de continuos cambios y con un mercado atomizado. Ayuda al agente de viajes a responder a las presiones y a las amenazas, resolver los problemas y descubrir las oportunidades. Esto se puede ver a lo largo de la historia, como lo aplicó Thomas Cook, quien se destacó a través de su creatividad en su progreso. Hay dos formas de creatividad, una es mirar lo que estamos haciendo y preguntarnos si hay una mejor forma de hacerlo. La otra es ver cómo se le brinda más valor al cliente (a través de nuevos productos, modificar uno existente, nuevos canales de ventas, nuevos servicios de venta, etc). Lo que tiene que tener en claro el agente es que sin creatividad, el producto sigue siendo indiferenciado, y la competencia se plantea exclusivamente en términos de precio (De Bono, 2003). El punto respecto de la creatividad es producir ideas, escucharlas, y reconocer a la gente que tiene esas ideas.

El agente debe dejar ese proceso continuo de resolución de problemas sobre la marcha, salir de ese círculo de trabajo, ya que lo hace vulnerable. Por ejemplo, si un competidor plantea una idea innovadora y saca mayor ventaja, puede que el agente quede fuera del negocio. *“Las limitaciones del pensamiento tradicional, cobran especial vigencia en estos tiempos de cambio y en donde no caben las soluciones estándar que provienen de un modelo mental apto para elaborar juicios, argumentos, análisis y soluciones en situaciones normales”* (De Bono, 2003: 97).

Las nuevas ideas generan gran valor, y sumado a la calidad de servicio, es la diferencia que podría hacer el agente de viajes frente a su competencia. *“El éxito depende del valor que se entregue a los clientes, y de la habilidad para entregar valor, de una concepción sólida de lo que el cliente quiere y valora, y de la forma en que se organiza y maneja a la gente que produce ese valor”* (Pfeffer, 1998: 58).

Según una pregunta que se publicó en el sitio web www.hosteltur.com de España (23) donde se preguntaba si se pensaba que la innovación era necesaria para la

supervivencia de la empresa en estos momentos, y donde también se hace hincapié en sus montos de inversión, se obtuvieron las siguientes respuestas: la mayoría (82%) contestó que era imprescindible y que podía basarse en pequeñas cosas que añaden valor a los productos. El 13% decía que era necesaria, pero que se necesitaba demasiado dinero para innovar y las empresas no lo tienen. El resto (5%) pensó que no es necesaria la innovación aunque puede ayudar a diferenciarte. Piensan que es una moda. En el caso de las agencias de viajes de Argentina, siendo pymes y por el contexto que presentan, la respuesta que obtuvo la mayoría es la indicada para aplicar y obtener una ventaja competitiva, no invirtiendo mayores montos y pudiendo diferenciarse de la competencia, logrando así aumentar las ventas, y ayudar a aumentar la rentabilidad del negocio. Con el tiempo la innovación se puede aplicar a los distintos ámbitos del negocio, pero se requiere un mayor presupuesto. La innovación nos ayuda a ser más rentables y a perdurar en el tiempo.

Mediante la ayuda de la asociación AAVYT, una opción es que se vaya implementando el uso de Internet en las agencias, especialmente en las más pequeñas. Sería implementar un instrumento tecnológico que ayude a los agentes de viajes a seleccionar, ordenar y acceder a datos e información que se publica en la web, con respecto a los proveedores de servicios. Un ejemplo que se utiliza en España, es navegatur.com. Es un buscador de web que fue creado por y para los mismos agentes de viajes y la Unión de agencias de viajes (UNAV y AEDAVE) asumieron conjuntamente ese proyecto. La idea es que sea una herramienta de búsqueda donde se publican otros sitios web de proveedores ordenados por calificación y con una breve información de cada uno de ellos. Lo importante es que el agente de viajes no pierda tiempo en las búsquedas, ni tampoco que trabaje con proveedores de mala trayectoria ambas características le mejorarán su rentabilidad.

Otra propuesta es aprovechar los recursos y posibilidades que algunos mayoristas nos brindan a través de su sitio web, para la difusión de la agencia de viajes y aumentar la posibilidad de las ventas. Por ejemplo, en la página de Europamundo, hay una sección "Registro de agencia", que completando un formulario se publica gratuitamente la agencia de viajes en la sección "Donde adquirir nuestros viajes". En esta sección, se brinda información al pasajero y permite que la agencia capte ventas, sin costo alguno. (<http://www.europamundo.com>, 05/12/2008)

Que AAVYT de cada región tenga una bolsa de trabajo en su sitio web con dos secciones: oferta y demanda de trabajo. Pero ella sólo interviene como nexo entre la agencia de viajes y el candidato del empleo. La agencia de viajes detalla el puesto a ocupar (oferta de trabajo); y el posible candidato, detalla los datos del Curriculum Vitae y las características de su perfil (demanda de trabajo). De esta manera, se facilita la búsqueda laboral para ambas partes.

Como la fortaleza de las agencias de viajes son las relaciones humanas, una opción es implementar estrategias centrada en los recursos humanos, compitiendo sobre la base del conocimiento y el servicio. La falta de atención y el compromiso respecto de los recursos humanos contribuye a la declinación organizacional (Pfeffer, 1998).

REFLEXIÓN PERSPECTIVAS A FUTURO

Con lo expuesto en el presente trabajo, los objetivos planteados pudieron ser cumplidos y brindar una respuesta a la problemática planteada.

Las agencias de viajes minoristas para poder mejorar su rentabilidad, deberán comenzar primero por un cambio de mentalidad por parte de sus propietarios o gerentes. Esto se basa en que el agente de viajes, independientemente del tamaño de la agencia de viajes que opere, tiene que entender que se encuentra dirigiendo una empresa, donde el objetivo principal es obtener una rentabilidad que le permita perdurar en el tiempo. Sumado a esto, no debe olvidar brindar un servicio de alta calidad al pasajero, ya que es la base de su negocio; y ofrecer siempre algo más, ese plus o valor agregado que acompaña a la venta de un producto. Así se destacará dentro del mercado homogéneo característico del sector y, lo que es importante desde el punto de vista rentable, que ese servicio pueda ser remunerado. A dicha remuneración (fee), el agente de viajes deberá establecerla, por el momento, según la combinación de su esfuerzo, tiempo y trabajo. Además, ofrecer valor agregado inspira confianza y fideliza al cliente.

Muchas son las preguntas sobre si las agencias van a desaparecer o si seguirán existiendo. En base a lo expuesto en la primer parte del trabajo, se observa cómo a lo largo de la historia el agente de viajes, desde 1841, tuvo que atravesar dificultades y aprovechar ventajas en su trabajo cotidiano. Siempre el agente ha estado influenciado por variables incontrollables que afectan a la rentabilidad de su negocio, al igual que sus proveedores de servicios turísticos. Lo interesante de mirar en el pasado es que las amenazas y debilidades a resolver a medida que pasa el tiempo resultan cada vez más complejas, y observamos que quien no se ha adaptado a los cambios se ha visto perjudicado. Lo importante es poder tener una actitud activa y lidiar con las amenazas transformándolas en oportunidades para que el trabajo no resulte comprometido en el tiempo; tal vez modificado, pero no a tal punto de su desaparición. Lo que es de destacar es que quien tenga resistencia al cambio muy poco futuro tendrá en este contexto, lo cual se ve plasmado en la historia con el número de agencias de viajes que cerraron al optar ese camino. Es interesante hacer mención a una frase de Peter Drucker que dice *“cuando los vientos soplan hay quienes corren a esconderse y se ponen a salvo, pero hay otros que inventan molinos de viento y se llenan de dinero”*.

Otro aspecto a tener en cuenta es el cambio de enfoque que se traslada desde el producto hacia el pasajero, observándose por lo tanto, un traspaso del centro de poder desde el operador mayorista al cliente. Esto se ve reflejado desde el punto de vista de los criterios usados para la toma de decisiones en los viajes. Pues anteriormente, el criterio de selección de un viaje era en base al producto del mayorista, es decir a la oferta estandarizada, y hoy la decisión se basa en los gustos y preferencias de la demanda, sobre lo que realmente quiere el pasajero. La tecnología ha acelerado este proceso mediante las herramientas 2.0 y blogs, donde se le brinda importancia a las opiniones de los pasajeros. El pasajero de hoy tiene un espacio, es escuchado y se le presta atención. Estas herramientas son una demostración de ese cambio de enfoque. Por lo tanto, el agente no puede quedar afuera de este nuevo cambio y debería centrarse en darle lo que el cliente quiere, no lo que el agente de viajes tiene que vender.

A raíz de esto, más lo expuesto en el trabajo, es interesante que la agencia de viajes logre la especialización en el cliente. Muchas agencias se especializan en el producto, pero se olvidan del cliente; siendo ésta una de las características que permitirá la

permanencia de las agencias de viajes. Con esto se quiere decir, permanecer estable en el sector, pero a su vez seguir cambiando en base a las prioridades y necesidades de los clientes. No olvidemos la fortaleza de las agencias tradicionales pymes que es la adaptación a las condiciones del mercado o del contexto. Debido a los cambios de hábitos del consumidor en el tiempo y a los presentes, la flexibilidad para ajustarse a las necesidades del cliente es una de las claves para seguir adelante en el sector. Al tener en cuenta que la calidad es diferente para cada uno, el agente de viajes debe saber encontrar y, ofrecer aquello que cada cliente más valora. Se encuentra el cliente que pondera el precio e irá de agencia en agencia buscando la tarifa más barata; pero quien busca el mejor servicio permanecerá siempre junto a quien ha sabido entenderlo. Las agencias piensan y ayudan a pensar a sus clientes en lo que realmente necesitan, y diseñan sus programas para dar respuesta a esas necesidades.

Un buen agente de viajes debe buscar la fidelización del cliente más la rentabilidad de su negocio, pero es difícil de llegar a un equilibrio entre ambas cuando se piensa solamente en la segunda.

Desde el punto de vista del trato al cliente y venta de servicios, se percata entonces la tendencia a volver a la modalidad de venta aplicada antes de la década del 50, con la diferencia de que el pasajero de hoy, está muy informado y es más experimentado al de aquella época. Además cuenta con herramientas tecnológicas para concretar el viaje por cuenta propia. Es decir, se observa un paso de los productos de consumo masivo a lo “artesanal”. El pasajero no se decide como primera medida por el paquete turístico, lo reforma a su medida y trata de ajustarlo lo mejor posible a sus necesidades. Por lo que el agente de viajes arma el producto adecuado para cada pasajero según sus requerimientos, gustos y preferencias.

Desde el aspecto rentable, deberán hacer hincapié en el control de sus costos, procurando que no sean excesivos; y a su vez, mantenerlos a un nivel bajo sin perjudicar el funcionamiento del negocio. Actualmente, el control de costos pesa más en sectores donde no se le daba importancia, como el turístico, porque se estaba en contexto de crecimiento. El panorama cambió, y vemos una sensibilidad hacia los costos y optimización de los recursos. El control de los costos es esencial para la rentabilidad de una empresa, que cuenta con márgenes muy estrechos, y con poca oportunidad de manejo de los ingresos, como es el caso del sector de las agencias de viajes.

Desde el enfoque de los ingresos, el fee es la única opción que el agente puede determinar su valor a cobrar al cliente (teniendo en cuenta los precios del mercado). Aquí, es donde se debe cambiar la mentalidad y pensar que cuanto mejor servicio y valor agregado se le brinde al cliente, mayor fee podrá cobrarle. El concepto está en el servicio brindado, en ese “plus” que está buscando el cliente en una compra. Entonces, su modelo de negocio debe ofrecer un servicio cada vez con más valor agregado y de más utilidad para el cliente.

Otro concepto a incorporar por parte del agente de viajes es el de capital de trabajo, pudiendo lograr un óptimo manejo del fondo de maniobra, para asegurar la cobranza de los clientes antes del pago de los proveedores; o que la deuda de los clientes sea financiada por la deuda hacia los proveedores. El agente de viajes opera con mucho caudal de dinero de terceros, el cual, además de sus ingresos, también debe administrarlo durante el tiempo de la operación de reserva de un servicio turístico. Es difícil para el agente de viajes llevar a la práctica dichos conceptos como lo puede realizar cualquier otro comerciante, por las características de su trabajo, pero es

importante que tenga conocimiento de ellos. El papel de administrador, además de asesor y vendedor, se hace relevante en este punto.

Es interesante aplicar, además los indicadores de control de gestión operacional, debido a la información que se obtiene de ellos para la toma de decisiones de la empresa. La mayoría de las decisiones ya no se realizan de forma intuitiva, sino basadas en información estadística o avalada por indicadores que ayuden al agente a buscar la correcta decisión. Estos conceptos son novedosos para el agente de hace 30 años atrás, y tal vez, no serán los mismos al que utilizará el agente de unos años en adelante. Es importante para mantener la rentabilidad en el tiempo, incorporar conocimiento, valores y actitudes que permitan a los agentes o futuros agentes capacitarse para desarrollar una gestión adecuada de su negocio a las exigencias de los mercados, jerarquizando la oferta de servicios y la competitividad del sector.

Otro punto importante, dentro de las tendencias que más preocupan al agente de viajes es el avance de la tecnología. Como se desarrolla en el trabajo vemos que ésta es ambigua, ya que a través del tiempo ha favorecido y perjudicado tanto al agente como a sus proveedores de servicios turísticos. Hoy en día, dependerá de la actitud que tome el agente con respecto a ella, si será una amenaza o una oportunidad. Una oportunidad mediante la adaptación a los avances tecnológicos, accediendo a los sitios web y ampliando su mercado. Con respecto a este último punto la ventaja sería doble ya que, inmediatamente se obtiene una amplitud geográfica en el mercado actual; y potencialmente se apunta a las nuevas generaciones que todavía no tienen posibilidad de comprar pero tienen acceso a Internet. La agencia de viajes se ve obligada a acceder para poder competir también en ese canal de distribución con su mejor fortaleza que es la personalización, asesoramiento y mejor atención al cliente, considerando al pasajero que compra por la web de igual manera a que si entrara a la oficina a realizar consultas y pedir información.

El aspecto humano es una fortaleza con que cuentan las agencias de viajes. A pesar que no se encuentre valorado desde el punto de vista económico por su baja remuneración, el agente de viajes debe entender que no sólo es su principal costo, sino también es su principal generador de servicios de calidad. Por lo que tendría que buscarse su motivación y bienestar económico dentro de la empresa.

El agente de viajes de hoy también ha evolucionado en su rol respecto a cincuenta años atrás, cumpliendo actualmente funciones de asesoramiento, ventas y administración de su negocio; funciones pilares para la permanencia de su negocio. Se ha convertido en un profesional y actúa como tal.

ANEXOS

(7) Publicidad de Lan Tours del día 14 de junio de 2008:

http://www.aviabue.org.ar/blog/wpcontent/uploads/2009/06/aer_la_nacion_suplemento_turismo_14jun09.pdf

Iguazú Grand Resort Spa & Casino



Disfrutá los beneficios de viajar a las Cataratas con LAN

Aéreo Iguazú
\$449 ⁽³⁾
 Precio final - Ida y vuelta


IGUAZU GRAND
Resort Spa & Casino
A member of
The Leading Hotels of the World®

- Descuento 30%
- Un masaje de 30 minutos
- Upgrade a habitación superior sujeto a disponibilidad

Acumula 526 kms. LANPASS

Consultá en Iguazú Grand Resort Spa & Casino al 0800-444-8298 ó (03757) 49-8050.
Reservas en reservas@iguazugrandhotel.com, www.iguazugrand.com



Consultá a LAN.com,
al 0810-9999-LAN(526)
o en oficinas de ventas LAN.



(1) Vigencia del 24/06/09 con viaje completado antes del 30/06/09. Vuelos operados por LAN Argentina. Salidas desde Buenos Aires. El precio del aéreo corresponde a la base tarifaria Q. Aplica 10 días de compra anticipada. El pasaje deberá emitirse 24 horas después de realizada la reserva. Estadía mínima 3 noches o sábado. Cantidad de lugares disponibles: 20 por ruta, distribuidos según criterio de LAN. Las tarifas aéreas incluyen tasas e impuestos. No incluyen fee de emisión \$ 25. Venta exclusiva para pasajeros residentes argentinos. LAN sólo se responsabiliza por sus vuelos. (2) Términos y condiciones de hotel: El precio final del hotel y beneficios del Cerro Catedral incluidos es por persona en base doble. El pasajero deberá realizar su reserva en forma directa con el hotel. Promoción no combinable con otra promoción o tarifa especial. Válida para pasajeros sin intermediario. Promoción intransferible sólo para pasajeros de LAN presentando boarding pass en mostrador. Aplica políticas de cancelación, pago y cambios de hotel. Razón social: PANATEL S.A. Dom. Fiscal: San Martín 536, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. CUIT 30-58719721-5. LAN sólo se responsabiliza por sus vuelos. (3) Vigencia del 24/06/09 con viaje completado antes del 30/09/09. Vuelos operados por LAN Argentina. Salidas desde Buenos Aires. El precio del aéreo corresponde a la base tarifaria Q. Aplica 10 días de compra anticipada. El pasaje deberá emitirse 24 horas después de realizada la reserva. Estadía mínima 3 noches o sábado. Cantidad de lugares disponibles: 20 por ruta, distribuidos por vuelo según criterio de LAN. Las tarifas aéreas incluyen tasas e impuestos. No incluyen fee de emisión \$ 25. Venta exclusiva para pasajeros residentes argentinos. LAN sólo se responsabiliza por sus vuelos. Términos y condiciones del hotel: El pasajero deberá realizar su reserva en forma directa con el hotel. El descuento es sobre tarifa mostrador. El Upgrade es sujeto a disponibilidad. Promoción no combinable con otra promoción o tarifa especial. Válida para pasajeros sin intermediario. Promoción intransferible sólo para pasajeros de LAN presentando boarding pass en mostrador. Aplica políticas de cancelación, pago y cambios de hotel. Razón social: HCI S.A. Dom. Fiscal: Alvarado 2895, 1290-Capital Federal, CUIT 30-66211724-6. LAN sólo se responsabiliza por sus vuelos. LAN Argentina S.A. Dom. Legal: Avda. Costanera R. Obligado 1221 y Salguero, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. CUIT 30-70754232-9. LAN es marca registrada.

ismo 2 3 Domingo 14 de junio de 20

LAN TOURS

El espíritu de viajar



Volando con LAN a Bariloche y alojándote en el Hotel Panamericano accedés a los siguientes beneficios

Aéreo Bariloche

\$ 609⁽¹⁾

Precio final - Ida y vuelta

Acumula 668 kms. LANPASS

- 3 noches de alojamiento con desayuno
- Early check in y late check out
- Upgrade Vista Lago sujeto a disponibilidad
- 2 días de pases en el Cerro Catedral, alquiler de equipo de ski y clases
- Entrada al Casino



PANAMERICANO
BARILOCHE

Hotel Panamericano

\$ 907⁽²⁾

Precio final por persona en base doble

Hacé tu reserva en el Hotel Panamericano (02944) 40-9200 o en www.panamericano.travel y presentá tu boarding pass al llegar al hotel

(8) ANEXO I de la Ley N° 25.997

ACTIVIDADES COMPRENDIDAS CONFORME LA CLASIFICACION INTERNACIONAL
UNIFORME DE LAS ACTIVIDADES TURISTICAS DE LA ORGANIZACION MUNDIAL
DE TURISMO

1. Actividades directamente vinculadas con el turismo.

1.1. Servicios de alojamiento.

1.1.1. Servicios de alojamiento en camping y/o refugios de montaña.

1.1.2. Servicios de alojamiento en hoteles, hosterías, cabañas bungalow, aparts y residenciales similares, excepto por hora, que incluyen restaurante.

1.1.3. Servicios de alojamiento en hoteles, hosterías, cabañas bungalow, aparts y residenciales similares, excepto por hora, que no incluyen restaurante.

1.1.4. Servicios de hospedaje en estancias y albergues juveniles.

1.1.5. Servicios en apartamentos de tiempo compartido.

1.2. Agencias de viajes.

1.2.1. Servicios de empresas de viajes y turismo.

1.2.2. Servicios de agencias de turismo y agencias de pasajes.

1.3 Transporte

1.3.1 Servicios de transporte aerocomercial.

1.3.2 Servicio de alquiler de aeronaves con fines turísticos.

1.3.3 Servicios de excursiones en trenes especiales con fines turísticos.

1.3.4 Servicios de excursiones fluviales con fines turísticos.

1.3.5 Servicios de excursiones marítimas con fines turísticos.

1.3.6 Servicios de transporte automotor de pasajeros para el turismo.

1.3.7 Servicios de alquiler de equipos de transporte terrestre sin operación ni tripulación.

1.4. Servicios profesionales de licenciados en turismo, técnicos en turismo y guías de turismo.

1.5. Otros servicios.

1.5.1. Servicios de centros de esquí.

1.5.2. Servicios de centros de pesca deportiva.

1.5.3. Servicios de centros de turismo salud, turismo termal y/o similares.

1.5.4. Servicios de centros de turismo aventura, ecoturismo o similares.

1.5.5. Servicios de otros centros de actividades vinculadas con el turismo.

1.5.6. Alquiler de bicicletas, motocicletas, equipos de esquí u otros artículos relacionados con el turismo.

1.5.7. Servicios de jardines botánicos, zoológicos y de parques nacionales.

1.5.8. Servicios de parques de diversiones, parques temáticos, entretenimientos, esparcimiento y ocio.

1.5.9. Servicio de explotación de playas y parques recreativos.

1.5.10. Servicios de museos y preservación de lugares y edificios históricos.

1.6. Servicios vinculados a la organización de ferias, congresos, convenciones y/o exposiciones.

1.6.1. Servicio de alquiler y explotación de inmuebles para ferias, congresos y/o convenciones.

1.6.2. Servicios empresariales vinculados con la organización de ferias, congresos y/o convenciones.

1.6.3. Servicios de alquiler de equipamiento para la realización de ferias, congresos y/o convenciones.

2. Actividades indirectamente vinculadas con el turismo.

2.1. Gastronomía.

2.1.1. Servicios de cafés, bares y confiterías.

2.1.2. Servicios de restaurantes y cantinas.

2.1.3. Servicios de salones de baile y discotecas.

2.1.4. Servicios de restaurante y cantina con espectáculo.

2.2. Otros servicios.

2.2.1. Venta al por menor de artículos regionales de talabartería de cuero, plata, alpaca y similares.

2.2.2. Venta al por menor de artículos y artesanías regionales.

2.2.3. Venta de antigüedades.

El presente anexo podrá ser modificado por la autoridad de aplicación.

(14) Cuadro de valores de fee:

Estos valores son los sugeridos por las líneas aéreas al agente de viajes ya que son los que cobran en sus oficinas. Por ejemplo, Pluna a partir del 01 de enero del 2009 cambió sus valores a los siguientes:

Destinos	Clase turista	Clase Ejecutiva
Uruguay	u\$s 10	
Paraguay	u\$s 10	
Chile	u\$s 10	
Brasil	u\$s 25	
Europa	u\$s 42	u\$s 65
Medio Oriente	u\$s 42	u\$s 65

El fee del niño (hasta 7 años aproximadamente) es la mitad de los valores que figuran en la tabla. Para un bebé de hasta 2 años de edad, corresponde cobrar el 10% de los valores que figuran.

Fuente: 29/12/08. Boletín informativo Giganet para agentes de viajes.

(15) Fragmento extraído del sitio web de lan.com sobre los valores del fee:

"Cada vez que compras tus pasajes en LAN.com, elegís comprar sin cargo por servicio.

El cargo por servicio se paga en aquellos puntos de venta en los que el cliente obtiene asistencia personalizada. Esto incluye Call Center y oficinas LAN.

Por ejemplo, si compras un pasaje de Buenos Aires a Córdoba en nuestro sitio , no pagas los \$15 en concepto de cargo por servicio".

¿Cuál es el valor del cargo por servicio aplicado a cada boleto en call center y oficinas LAN?

Cargo por Servicio			
	Ticket internacional	Ticket regional	Ticket nacional
Call Center	US\$ 25	US\$ 15	\$ 15
Oficinas y Aeropuertos	US\$ 35	US\$ 25	\$ 25
LAN.com	SIN CARGO	SIN CARGO	SIN CARGO

*Precios en pesos son referenciales por las variaciones en el tipo de cambio.

Fuente:

http://plane.lan.com/promociones/data/sudamerica/ar/todo_el_mundo/cargo_servicio-es-ar.html

(19)Carta de reconocimiento de la comisión al agente de viajes en la venta de promociones de Lan por su sitio web:

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, julio 10 de 2006

Señores
Presidentes Asociaciones Regionales
y Capítulo Viedma
Presente

De nuestra consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes con el objeto de hacerles saber que, de acuerdo a lo acordado en la reunión mantenida en el día de la fecha entre directivos de nuestra entidad y el Gerente Comercial de Lan Argentina, Félix Antelo, se ha reconfirmado que todas las promociones que se encuentra realizando la compañía aérea por Internet serán comisionables para las Agencias de Viajes y Turismo, respetándose el descuento ofrecido en las mismas a los pasajeros.

Dicha comisión deberá ser solicitada a la empresa Lan Argentina vía telefónica con posterioridad a la emisión de los boletos.

Agradeciendo desde ya el retransmitir la presente información entre sus asociados, saludamos a Ustedes cordialmente.

Cr. Gerardo Belio
Director Ejecutivo

Entrevista Modelo.

Algunas preguntas, de acuerdo a la charla o cargos ocupado por el entrevistado en la agencia de viajes han sido omitidas o cambiadas.

Tema: ¿Cómo mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes minoristas y emisivas?

Nombre de la agencia de viajes:

Lugar:

Nombre del entrevistado:

- 1) ¿Cuántos empleados hay en la agencia en la parte minorista? y en total con la mayorista?
- 2) ¿Cómo abona los sueldos? Fijos, a comisión o mixtos?
- 3) ¿Cobra fee? Si lo hace: ¿Cómo calcula su monto? ¿Qué acciones realiza para su cobro? ¿Siempre lo cobra en efectivo?
- 4) Si las líneas aéreas dejan de cobrar el fee para su venta directa al pasajero y quedan con una tarifa mas barata que las agencias de viajes: ¿Que alternativa puede llegar a funcionar para el agente de viajes?
- 5) ¿Qué postura tiene frente a la venta on-line? Tiene sitio web?
- 6) ¿Qué piensa usted que es lo que más contribuye a la rentabilidad de la empresa?
- 7) ¿Cómo van a estar las agencias de viajes minoristas dentro de 10 años?
- 8) ¿Conoce cual es el gasto / costo más representativo de la empresa?
- 9) ¿Aplican en la empresa indicadores de control de gestión para medir su funcionamiento de manera periódica?
- 10) ¿Cómo puede usted mejorar la rentabilidad de la agencia de viajes minorista?

Tema: ¿Cómo mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes minoristas y emisivas?

Nombre de la agencia de viajes: Navital Viajes

Lugar: Mar del Plata

Nombre del entrevistado: Maria Elisa Albi Marini

1)¿Cuántos empleados hay en la agencia en la parte minorista? y en total con la mayorista?

Hay trabajando una dueña y 4 empleadas.

2)¿Cómo abona los sueldos? Fijos, a comisión o mixtos?

Los sueldos son fijos.

3)¿Cobra fee? Si lo hace: ¿Cómo calcula su monto? ¿Qué acciones realiza para su cobro? ¿Siempre lo cobra en efectivo?

Si, cobramos fee. El valor promedio oscila entre usd 50 y usd 70. En Buenos Aires están cobrando más, han llegado hasta usd 200. Se cobra en efectivo.

4) Si las líneas aéreas dejan de cobrar el fee para su venta directa al pasajero y quedan con una tarifa mas barata que las agencias de viajes: ¿Que alternativa puede llegar a funcionar para el agente de viajes?

Desde julio pasa a ser obligatorio cobrar el fee, por parte de Aerolíneas. Es un acuerdo por el momento solamente con dicha aerolínea.

5)¿Qué postura tiene frente a la venta on-line? Tiene sitio web?

No tenemos sitio web. Me gusta la venta tradicional, con el trato personalizado.

6) ¿Qué piensa usted que es lo que más contribuye a la rentabilidad de la empresa?

Los servicios terrestres y asistencia al viajero.

7)¿Cómo van a estar las agencias de viajes minoristas dentro de 10 años?

Las agencias de viajes van a ser una mezcla entre la forma tradicional y virtual, es decir, mixta. También, se estarán cobrando los servicios profesionales.

8)¿Conoce cual es el gasto / costo más representativo de la empresa?

Los sueldos.

9)¿Aplican en la empresa indicadores de control de gestión para medir su funcionamiento de manera periódica?

Sí, por lo menos una vez al año.

10)¿Cómo puede usted mejorar la rentabilidad de la agencia de viajes minorista?

Ser cuidado con la administración. Nosotras cuando cobramos una reserva utilizamos dichos fondos para el pago del proveedor de dicha reserva y no para otro fin. En los meses de mejores resultados, se guardan ahorros para los meses de bajos ingresos, y alcanzar a cubrir los costos fijos.

Tema: ¿Cómo mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes minoristas y emisivas?.

Nombre de la agencia de viajes: Fidji Viajes

Lugar: Mar del Plata

Nombre del entrevistado: Victoria Grasso

1)¿Cuántos empleados hay en la agencia en la parte minorista? y en total con la mayorista?

Hay tres empleados, más dueño y un freelance.

2)¿Cómo abona los sueldos? Fijos, a comisión o mixtos?

Los sueldos de los vendedores son a comisión, los otros fijos.

3)¿Cobra fee? Si lo hace: ¿Cómo calcula su monto? ¿Qué acciones realiza para su cobro? ¿Siempre lo cobra en efectivo?

Sí, cobramos fee. En los pasajes aéreos nacionales \$70, y en los internacionales entre 70 y 100 dólares. Cuando las aerolíneas le pasan tarifas netas, le cargan un 20%. La forma de cobrar es en efectivo, pero si el pasajero paga con tarjeta de crédito, se cobra un 30% en efectivo y el resto con la tarjeta.

4) Si las líneas aéreas dejan de cobrar el fee para su venta directa al pasajero y quedan con una tarifa mas barata que las agencias de viajes: ¿Que alternativa puede llegar a funcionar para el agente de viajes?

El servicio personalizado.

5)¿Qué postura tiene frente a la venta on-line? Tiene sitio web?

No usamos pagina web.

6) ¿Qué piensa usted que es lo que más contribuye a la rentabilidad de la empresa?

Los pasajes aéreos.

7)¿Cómo van a estar las agencias de viajes minoristas dentro de 10 años?

Mayor utilización de las paginas web porque los jóvenes de hoy que van a ser el mercado consumidor dentro de 10 años son los que usan Internet.

8)¿Conoce cual es el gasto / costo más representativo de la empresa?

El personal

9)¿Aplican en la empresa indicadores de control de gestión para medir su funcionamiento de manera periódica?

No

Tema: ¿Cómo mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes minoristas y emisivas?

Nombre de la agencia de viajes: Raiatea-EVyT

Lugar: Mar del Plata

Nombre del entrevistado: Gabriel Miguens

1)¿Cuántos empleados hay en la agencia en la parte minorista? y en total con la mayorista?

Se encuentran trabajando los 2 dueños y 2 empleados.

2)¿Cómo abona los sueldos? Fijos, a comisión o mixtos?

Un empleado tiene sueldo fijo y el otro a comisión.

3)¿Cobra fee? Si lo hace: ¿Cómo calcula su monto? ¿Qué acciones realiza para su cobro? ¿Siempre lo cobra en efectivo?

Sí, cobramos fee. El valor es del 3% calculado sobre la tarifa pura (sin impuestos). Se trata de cobrarlo en efectivo.

4) Si las líneas aéreas dejan de cobrar el fee para su venta directa al pasajero y quedan con una tarifa mas barata que las agencias de viajes: ¿Que alternativa puede llegar a funcionar para el agente de viajes?

El trato personalizado. En el caso de la venta de los pasajes aéreos, por ejemplo elegir el asiento, la comida, entre otros.

5)¿Qué postura tiene frente a la venta on-line? Tiene sitio web?

Sí, La agencia de viajes tiene venta on-line. Consideramos que es lo más importante. Se puede comprar desde un crucero hasta hotelería individual. Todo puede ser cotizado a través de la web.

6) ¿Qué piensa usted que es lo que más contribuye a la rentabilidad de la empresa?

El producto Caribe y Brasil

7)¿Cómo van a estar las agencias de viajes minoristas dentro de 10 años?

Ya adaptadas totalmente a la venta virtual, ya que las generaciones nuevas nacen con estas herramientas de compra / venta, y tienen un gran manejo.

8)¿Conoce cual es el gasto / costo más representativo de la empresa?

La publicidad

9)¿Aplican en la empresa indicadores de control de gestión para medir su funcionamiento de manera periódica?

Sí, utilizamos el sistema Aptur. Permite calcular estadísticas. Es on-line, y se paga \$100 mensualmente.

10)¿Cómo puede usted mejorar la rentabilidad de la agencia de viajes minorista?

Vendiendo lo más posible y fidelizar al cliente.

Tema: ¿Cómo mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes minoristas y emisivas?

Nombre de la agencia de viajes: AGENCIA MAR DEL PLATA

Lugar: MAR DEL PLATA

Nombre del entrevistado: MARIANA SABATINI

1)¿Cuántos empleados hay en la agencia en la parte minorista? Y en total con la mayorista?

La agencia sólo es minorista. Un empleado.

2)¿Cómo se abonan los sueldos? Fijos, a comisión o mixtos?

Mixtos

3)¿Cobra fee? Si lo hace: ¿Cómo calcula su monto? ¿Qué acciones realiza para su cobro? ¿Siempre lo cobra en efectivo?

Sí, cobramos fee. El monto depende el valor de la venta. Generalmente lo cobramos en efectivo.

4) Si las líneas aéreas dejan de cobrar el fee para su venta directa al pasajero y quedan con una tarifa mas barata que las agencias de viajes: ¿Que alternativa puede llegar a funcionar para el agente de viajes?

Igual cobraríamos un fee. No es lo mismo que ir directo a la línea aérea. Los clientes tienen confianza, piden por teléfono reservas, vienen y pagan.

5)¿Qué postura tiene frente a la venta on-line? Tiene sitio web?

No tenemos sitio web y la venta on line me parece una competencia desleal con las agencias de viajes.

6) ¿Qué piensa usted que es lo que más contribuye a la rentabilidad de la empresa?

La venta de servicios terrestres y excursiones.

7)¿Cómo van a estar las agencias de viajes minoristas dentro de 10 años?

Yo creo que no vamos a cobrar comisión por parte de las líneas aéreas por eso vamos a tener que cobrar como otros profesionales, honorarios por nuestros servicios.

8)¿Conoce cual es el gasto / costo más representativo de la empresa?

No

9)¿Aplican en la empresa indicadores de control de gestión para medir su funcionamiento de manera periódica?

Se aplican pero muy caseros.

10)¿Cómo puede usted mejorar la rentabilidad de la agencia de viajes minorista?

Tratando de dar mejor servicio y asesoramiento a los clientes

Tema: ¿Cómo mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes minoristas y emisivas?

Nombre de la agencia de viajes: Apertur V y T

Lugar: Mar del Plata

Nombre del entrevistado: Lic. Chantal Demonty - Empleada

1)¿Cuántos empleados hay en la agencia en la parte minorista? y en total con la mayorista?

Un empleado y una pasante (ambas trabajan en la parte minorista como mayorista)

2)¿Cómo abona los sueldos? Fijos, a comisión o mixtos?

Los sueldos se abonan fijos

3)¿Cobra fee? Si lo hace: ¿Cómo calcula su monto? ¿Qué acciones realiza para su cobro? ¿Siempre lo cobra en efectivo?

Siempre se cobra un gasto (fee) por la gestión que realiza la agencia, a veces en efectivo y otras dentro de la tarjeta con la que se hace el pago total.

La mejor forma de cobrarlo creemos que es brindando un servicio al pasajero tanto de pre como de post venta que no podría tener adquiriendo el servicio por otro medio y se le explica, en caso de ser necesario, que ese gasto se cobra por esos servicios.

4) Si las líneas aéreas dejan de cobrar el fee para su venta directa al pasajero y quedan con una tarifa mas barata que las agencias de viajes: ¿Que alternativa puede llegar a funcionar para el agente de viajes?

La alternativa siempre está en brindarle al pasajero un servicio personalizado en la venta que solo las agencias pueden brindar.

5)¿Qué postura tiene frente a la venta on-line? Tiene sitio web?

No tenemos sitio web y preferimos la venta en persona, porque es la mejor forma de conocer al pasajero y ver lo que realmente necesita.

6) ¿Qué piensa usted que es lo que más contribuye a la rentabilidad de la empresa?

En nuestro caso la venta mayorista de productos.

7)¿Cómo van a estar las agencias de viajes minoristas dentro de 10 años?

De seguir así, no se como terminaran, pero si empiezan a considerarse como consultores en viajes y cobran por ese servicio, creo que tienen un futuro dentro del mercado.

8)¿Conoce cual es el gasto / costo más representativo de la empresa?

Los costos fijos, sobre todo los sueldos y los impuestos.

9)¿Aplican en la empresa indicadores de control de gestión para medir su funcionamiento de manera periódica?

No.

10) ¿Cómo puede usted mejorar la rentabilidad de la agencia de viajes minorista?

Sin querer ser reiterativa, considero que la mejor forma de que una agencia de viajes sobreviva en este feroz mercado es empezar a valorar el trabajo que se hace y cobrar por eso. Ahora bien, para esto es necesario personal altamente capacitado y capaz de resolver los inconvenientes y dudas que se le puedan presentar a los pasajeros.

Tema: ¿Cómo mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes minoristas y emisivas?

Nombre de la agencia de viajes: OTI Internacional

Lugar: Mar del Plata

Nombre del entrevistado: Miguel Tetamanti

1)¿Cuántos empleados hay en la agencia en la parte minorista? y en total con la mayorista?

Es una agencia de viajes sólo minorista y hay 11 empleados. Además, los 2 dueños. La agencia se divide claramente en dos sectores: de viajes corporativos (4 empleados) y el sector de viajes de placer (5 empleados). Las dos restantes son recepcionistas.

2)¿Cómo abona los sueldos? Fijos, a comisión o mixtos?

El personal que trabaja en el área comercial, precisamente los vendedores, cobran un sueldo mixto, compuesto por una parte por el sueldo básico por convenio (fijo) más un porcentaje de comisión en función de sus condiciones. El resto del personal, que cumple tareas administrativas, de recepción, cajeros, cobran un sueldo fijo.

3)¿Cobra fee? Si lo hace: ¿Cómo calcula su monto? ¿Qué acciones realiza para su cobro? ¿Siempre lo cobra en efectivo?

A pesar de que la agencia se divide en viajes de placer y corporativos, lo que tienen en común estas áreas es que tanto los servicios aéreos como terrestres que se venden, son internacionales. Lo nacional no es el fuerte, pero si un pasajero lo pide puntualmente, igualmente se lo podemos vender.

La agencia de viajes es representante de American Express, y para los pasajes aéreos tomamos el valor del fee que ésta sugiere, que es entre el 4 y 5 % calculado sobre la tarifa pura (sin impuestos).

Para los servicios terrestres, es decir, hotelería y servicios de excursiones, no se cobra fee, ya que nos manejamos con la comisión que paga el proveedor del servicio.

El fee se cobra en efectivo.

En el mercado, por el momento, hay que manejarse con valores sugeridos para cobrar el fee, ya que tiene que haber una colegiatura para que tenga un valor legal.

4) Si las líneas aéreas dejan de cobrar el fee para su venta directa al pasajero y quedan con una tarifa mas barata que las agencias de viajes: ¿Que alternativa puede llegar a funcionar para el agente de viajes?

Esto ya está ocurriendo actualmente con la venta directa de los pasajes por parte de las aerolíneas por Internet. Estamos conviviendo con dicha situación.

5)¿Qué postura tiene frente a la venta on-line? Tiene sitio web?

No tenemos sitio web. Sólo hacemos una pagina web para eventos determinados (por ejemplo para el festival de cine). No me gusta la venta por Internet. En cuanto a la compra, sólo compramos vuelos por Internet cuando no queda otra alternativa, o cuando el pasajero mismo pide que se le haga la transacción. Dicha transacción se realiza con la tarjeta de crédito del pasajero y se le carga un fee del 5%.

Además, no es tan fácil comprar a través de la web. He tomado el tiempo en que tardan los empleados para realizar una transacción y tardan entre 40 y 50 minutos para

comprar un pasaje por la web. Se encuentran con varias opciones en cada paso de compra, mucha información, y es más difícil si se encuentra en otro idioma.

6) ¿Qué piensa usted que es lo que más contribuye a la rentabilidad de la empresa?

La venta de pasajes aéreos internacionales, por la venta del sector corporativo.

Dos tercios de la venta anual es de pasajes aéreos.

7) ¿Conoce cual es el gasto / costo más representativo de la empresa?

El personal.

8) ¿Aplican en la empresa indicadores de control de gestión para medir su funcionamiento de manera periódica?

Si, es fundamental para saber cómo se encuentra la empresa.

NOTA

- (1) y (2) Definición de cátedra “Introducción al Turismo”, carrera Licenciatura en Turismo, UNMDP, año cursada 2001.
- (3) Criterio tomado por la cátedra “Teoría del turismo y la recreación”, carrera Licenciatura en Turismo, UNMDP, año cursada 2001.
- (4) Accesado en: http://www.renfe.es/oferta_hoteles_09/index.html Fecha de consulta 03 de julio de 2008.
- (5) Dato extraído de sitio oficial de IATA:
<http://translate.google.com.ar/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.iata.org/&ei=DepHSrjkDYKxIAeZqskR&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3Diata%26hl%3Des> (Fecha de consulta: 20 de julio de 2008)
- (6) Accesado en: <https://ssl.lan.com/promociones/data/sudamerica/snowboard/index-es-ar.html?otid=108525> Fecha de consulta: 25 de junio de 2009
- (7) Ver artículo completo en anexo págs. 122 y 123.
- (8) Ver anexo de la Ley N° 25.997 en anexo del presente trabajo en Págs. 124 y 125.
- (9) Dato extraído del conteo de las agencias de viajes asociadas que figuran en la página oficial de la asociación de agencias de viajes:
<http://www.aaavyt.org.ar/socios.php> Fecha del conteo: 25/08/2009.
- (10) Dato extraído de: <http://www.agenciasdeviajes.org.ar/> Fecha de consulta: 20/08/2009.
- (11) Dato extraído de la exposición de Williams (Director General del Cono Sur de Amadeus) en el Congreso de Agentes de Viajes, realizado en Mar del Plata en el año 2007.
- (12) Doctor en finanzas, profesor de economía de IAE Business School, Universidad Austral.
- (13) Datos tomados el día 02 de mayo de 2009 de dos e-mail informativos del día 27 de abril de 2009, de dichas líneas aéreas para los agentes de viajes.
- (14) Ver cuadro de valores de fee en anexo, en pág. 126.
- (15) Ver en anexo cuadro que Lan Argentina publica en su sitio web acerca de los fee. Pág. 127.
- (16) Director General de Viajes eDreams (importante agencia de viajes virtual europea)
- (17) Dato aportado por agencia céntrica de Mar del Plata.
- (18) Se extrajo la información que prevalecía en las publicaciones de las revistas especializadas Ladevi y Report, durante años 2008 y 2007.
- (19) Ver comunicado en anexo en pág. 128.
- (20) Cálculo que realiza una agencia con antigüedad de más de 25 años en Mar del Plata.
- (21) y (22) Dato extraído de ponencia de Williams en el Congreso Argentino de Agentes de Viajes del año 2007: Internet una nueva fuerza de ventas.
- (23) Diario turístico on-line español, fecha de consulta 17/11/08.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, Miguel Ángel (1997). *Agencias de viajes: Organización y Operación*. Trillas. Segunda reimpresión. México.
- Artículo (Informe especial) “¿En qué avión vuela usted?”. *Revista Savia*. España. Nº 64. (Diciembre-Enero de 2008). Amadeus. Pág. 44-47.
- Artículo “La Revolución Móvil de la tecnología de los viajes”. *Revista Savia*. España. Nº 62. (Octubre 2008). Amadeus. Pág. 27
- Bellido, Javier. “Nos hemos posicionado en el segmento alto de los fees y ganamos cuota cada año”. *Revista Savia, de Economía y Gestión de Viajes*. España. Nº49. Amadeus. (Jul-Agosto 2007). Págs. 10 y 11
- Blackwell, Roger. “En la mente del consumidor”. *Revista Gestión*. Argentina. Volumen 8. (Enero-Febrero 2003). Pág. 6
- Bonigo, Hugo; Lombardi, Osvaldo (1999). “Capítulo 6: Las agencias de viajes, políticas para su crecimiento” en Amadasi, Enrique (comp.) y otros. *Política Turística Argentina: Bases para su reformulación*. Ladevi. Buenos Aires. Argentina. 1999.
- Boullón, Roberto C. (1997). *Planificación del Espacio Turístico*. Trillas. México.
- Boullón, Roberto C. (2003). Capítulo IV “Las pymes Turísticas” en *Calidad Turística en la Pequeña y Mediana Empresa*. Ediciones Turísticas. México.
- Campastro, Miriam C. (2007). *Turismo: Iva/Ganancias/Ingresos Brutos*. Errepar. Argentina.
- Candiotti, Eduardo (2002). *Administración Financiera: a base de recetas caseras*. Universidad Adventista del Plata. Argentina.
- Canudas, Sandra. “La rentabilidad de la inteligencia emocional turística”. *Revista Savia, de Economía y Gestión de Viajes*. España. Nº 61. (Septiembre 2008). Amadeus. Pág. 64-65.
- De Bono, Edward. “El valor de la creatividad” *Revista Gestión*. Argentina. Vol. 8 Nº 1 (Enero/ febrero 2003). Págs. 96-101.
- De la Rosa, José Manuel. “Evolucionar o morir”. *Revista Hosteltur*. España. Págs140-142.
- De Villiers, Paul. “Teoría de la evolución del cliente”. *Revista Savia*. España. Nº65. Amadeus. (Febrero de 2009). Pág. 66
- De Villiers, Paul. “El viajero tecnólogo”. *Revista Savia*. España. Amadeus. Nº63. (Noviembre del 2008). Pág. 4
- Durango, Lyda. “La clave del éxito es la integración vertical”. *Revista Gerencia de Viajes*. Vol. 14. Nº 3. Editorial Latin Press, Inc. (junio-julio de 2006). Colombia. Pág. 38-39.
- Durango, Lyda. “Sin comisiones, hay vida”. *Revista Gerencia de viajes*, sección agencias de viajes. Latin Press, Inc. (Abril-Mayo 2007). Colombia. Pág. 18-24.
- Fernández, Carmen; Blanco, Ana (1999). *Producción y Venta de Servicios Turísticos en Agencias de Viajes*. Síntesis. España.
- Fower Newton, Enrique (2002). *Análisis de Estados Contables*. Macchi. Argentina.
- Gallego, Rafael. “Nunca se había oído a tanta gente pedir la unidad asociativa”. *Revista Savia, de Economía y Gestión de Viajes*. España. Nº 61. (Septiembre 2008). Amadeus. Págs. 30-32

http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/sav_030_32.pdf

- García Mas, Alexandre y García Mas, Assumpta (2005). *La mente del viajero: características psicológicas de viajeros y turistas*. Thompon Paraninfo. España.
- González Cobreras, María Ángeles (1998). *Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viajes*. Síntesis. España.
- Grupo Braidot Latinoamérica (2002). *Investigación sobre las Pymes en Argentina*. Braidot & Asociados. Argentina.
- Guevara A. (coord.); Aguayo M.; Aguayo A.; Araque F.; Caro JL; Gómez I.; Ruiz JC.; Távora A. (2003). *Informática aplicada al Turismo*. Pirámide. España.
- Keglevich, Nicolás. "Comisiones en descenso para los agentes de viajes". *Revista "Partners"*, by Assist-Card. Argentina. Casano Gráficas. (2006) Págs. 6-8
- Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James (2004) *Marketing para Turismo*. 3º edición. Pearson Prentice Hall. España.
- Kotler, Philip (2004). *El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós Empresa. Buenos Aires.
- Kotler, Philip (2001). Dirección de Marketing. Pearson. México.
- La Riva, Fernando (2004). "Retos de la agencia de viajes en los nuevos tiempos e indicadores económicos". (Apunte de cátedra "Agencias de Viajes", de la carrera Licenciatura en Turismo de UNMDP, año de cursada 2004)
- López Sobejano, Juan. "Turismo 2.0: la nueva conversación". *Revista Savia*. España. Amadeus. Nº 58. (Mayo 2008). Págs. 64-65.
- Lundberg, Donald (1977). *El negocio del turismo*. Diana. México.
- Macario Alberto J. "El capital de trabajo: sus efectos económicos y financieros", *Revista Administración de Empresas*. Tomo XIII. Pág. 11 a 30, 2004. (Material de cátedra "Finanzas y Personal de Organizaciones Turísticas de la carrera Licenciatura en Turismo, UNMDP, cursada 2004)
- Maciñeiras, José Manuel. "¿Ha beneficiado el service fee a las agencias de viajes?". *Revista Savia*. Nº 49. Amadeus. (Julio/Agosto de 2007). España. Pág. 11.
- Material de AAVYT (2003). Extraído de cátedra optativa "Agencias de viajes", año de cursada 2004.
- Material de Cátedra de Introducción al Turismo, de la carrera Licenciatura en Turismo:
 1. Demarchi, Franco y Elena, Aldo (1986). *Diccionario de Sociología*. Ediciones Paulinas. Madrid.
 2. Marques, Miguel; Blanco, Manuel (1987). *Servicios Turísticos*. Diana. México
 3. Muñoz Oñate, Francisco (1994). *Marketing turístico*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- Material de Cátedra "Teoría del Turismo y la Recreación": "Historia del Turismo", carrera Licenciatura en Turismo, UNMDP, año de cursada 2001.
- Mejía Javier. "La colaboración entre agencias". *Revista Savia, de Economía y Gestión de Viajes*. España. Nº 66 (Marzo 2009). Amadeus. Págs. 64-65.
- Montaner Montejano, Jordi (1999). *Estructura del Mercado Turístico*. Síntesis. Madrid.

- Moore, Carlos; Longenecker, Justin; Petty, William (2008). Colección de suplementos "Administración Pymes". Suplemento tercero: "*Estrategia Comercial*". Clarín. Argentina.
- Mucci Oscar; Pérez Haydee, Ramírez Norberto y Vega Roberto. "Una formulación estratégica para las pymes". *Revista Administración de empresas*. Tomo XIX. Pág. 731 a 740. (Apuntes de cátedra "Finanzas y Personal de Organizaciones Turísticas", de la carrera Licenciatura en Turismo, UNMDP, Año cursada 2004).
- Pantano, Eduardo (2007). *Turismo: Un enfoque económico y otras cuestiones*. Ladevi. Argentina.
- Paul De Villiers (Director General de Amadeus España). "El agente 2.0". *Revista Savia, de Economía y Gestión de Viajes*. España. Nº 59. (Junio 2008). Amadeus. Pág. 4 y 5.
- Pfeffer Jeffrey (1998). "The Human Equation". Resumen del libro del mismo nombre. *Revista Gestión*. Págs. 58-74.
- Preve, Lorenzo. "La rentabilidad de las empresas". *Revista Noticias*. Publicada el 16 de febrero de 2008. Pág. 55-58.
<http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/Item%20de%20prensa.aspx?itemid=29>
- Quijano, Álvaro. "Importantes retos para las agencias on-line que esquivan la crisis". *Revista Hosteltur*. España. (09 de septiembre de 2008). Consultado on line: 15-12-2008 http://www.hosteltur.com/noticias/55671_importantes-retos-agencias-online-esquivan-crisis.html
- Rafael Serra. "Nuevo Agente de viajes para un nuevo viajero". *Revista Savia, de Economía y Gestión de Viajes*. España. Nº 62. (Octubre 2008). Amadeus. Págs. 64-65.
- Rey, Manuel (2004). *Fundamentos de Marketing Turístico*. Síntesis. España.
- Rifkin, Jeremy (2004). *La era del acceso*. Paidós. Argentina.
- Rodríguez López, Mario; Múzquiz Beltrán, Homero (1987). *Organización y Operación de Agencias de Viajes*. CECSA. México.
- Sallenave, Jean Paul (2002). *Gerencia y Planeación estratégica*. Editorial Norma. Colombia.
- Salvi, Máximo. "Juntos no es igual a exitosos". *Revista Excelencia en Marketing & Administración Turística*. Año II Nº IV. (Junio/Julio 2005). Emepro. Pág. 27 a 30.
- Samela, Gabriela. "La Reconversión laboral de los agentes de viajes". *Diario Clarín*. Suplemento económico. (16/10/2005) Nota consultada por vía Internet el día 03/05/07: <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2005/10/16/n-01616.htm>.
- Scaletta, Rubén A.; Jiménez, Enrique M.; Spina, Carlos E. (2006). *Tratamiento Impositivo de Turismo: Agencias de viajes, Hotelería, aspectos relacionados con la fiscalización*. Librería. 2º edición. Argentina.
- Serra, Rafael. Nota "El invitado" al Presidente de UCAVE, Unión Catalana de Agencias de Viajes Emisoras. *Revista Savia, de Economía y Gestión de Viajes*. España. Nº 62. Amadeus. (Octubre 2008). Pág. 64 y 65.
- Torre, Francisco de la (1992). *Agencia de Viajes y Transportación*. Trillas. México.
- Vegas, Avelino (2006). *Manual de Finanzas para Empresas Turísticas*. Síntesis. España.

- Villanueva, Ignacio. Entrevista al Director general de Viajes ECO. *Revista Savia*. España. Nº 65. (febrero 2009). Amadeus. Págs. 30-32
http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/savia065_030a032.pdf
- Yardin Amaro. Capítulo XII “El punto de equilibrio”. (Fotocopia de cátedra “Finanzas y Personal de Organizaciones Turísticas” de la carrera Licenciatura en Turismo. Año de cursada 2004)

Consultas en Internet:

- Luisa Corradini. “Un paseo en el TGV”. Revista la Nación: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1018094. Fecha de consulta: 08/06/2008.
- Sitio web de la Municipalidad General de Pueyrredón: <http://www.mardelplata.gov.ar/indexnw.asp?ID=5009000000&SEL=5009000000> Fecha de consulta: 29/4/09.
- <http://www.aaavyt.org.ar/institucional.htm> . Fecha de consulta: 10/06/07
- <http://www.europamundo.com> Fecha de consulta: 05/12/2008
- <http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=32&btn=214> Fecha de consulta: 19/02/2009 al 10/03/2009.
- Amadeus IT Group SA. Documento (2007): “*Los Service Fees y los Recortes de Comisiones*”.
www.es.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/servicefee_ingles.pdf Fecha de consulta: 27/05/2008.
- <http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm> Fecha de consulta: 15/04/2009.
- Consultas por algunas definiciones www.wikipedia.com
- Informe elaborado por la SECTUR “El empleo en las ramas características del turismo en Argentina” Turismo 2016: Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Fecha de consulta entre 10/02/2009 y 20/02/2009.
Se puede consultar en:
http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2008/03/el-empleo-en-las-ramas-caracteristicas-del-turismo-en-argentina.pdf
- <http://eco.mdp.edu.ar/posgrado/> (fecha de consulta 02/05/09)
<http://web.austral.edu.ar/cienciasEmpresariales-MasteradministracionEmpresas.asp>
http://www.uncoma.edu.ar/relaciones_internacionales/cursos_de_posgrado.htm

Leyes, decretos y reglamentaciones consultadas:

- Convenio Colectivo de Trabajo Nº 547/08.
- Ley Nº 18.829 “Ley Nacional de Agentes de Viajes”, con su Decreto Reglamentario Nº 2.182/72
- Ley Nº 25997 “Ley Nacional de Turismo”

